

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MESURE DE LA PERCEPTION PAR LES CLIENTS DE LA COMPÉTENCE ET
DE LA CRÉDIBILITÉ DES DIRECTEURS DE COMPTES BANCAIRES SELON
LEUR PROFIL DE LEADERSHIP EXPÉRIENTIEL

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
CHOKRI CHERNI

DÉCEMBRE 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

Je dédie ce présent mémoire, un événement marquant de ma vie, à ma mère qui est toujours présente pour faire mon bonheur. Merci pour tes sacrifices afin que je grandisse et prospère. Merci de prendre soin de moi sans relâche, malgré les péripéties de l'âge et de la santé, pour mon bien être. Merci tout simplement d'être ma mère !

Je dédie aussi ce travail à la mémoire de mon père disparu. J'espère que, du monde qui est le sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'un fils qui a toujours prié pour le salut de son âme.

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche est le résultat d'un effort constant. Cet effort n'aurait pas abouti sans la contribution d'un certain nombre de personnes. Ainsi se présente l'occasion pour les remercier. Tout d'abord, je pense à mon encadreur, Dr Michel Langlois, pour sa supervision et sa disponibilité à encadrer ce travail à travers ses critiques et ses propositions d'amélioration. Je remercie aussi les professeurs docteurs Roy Toffoli et Jasmin Bergeron d'avoir pris le temps de lire, évaluer et juger mon travail. Je remercie aussi mon ami François d'être toujours à mes côtés pour me soutenir et pour m'aider dans la mesure du possible.

Je serai toujours reconnaissant envers mes parents, mes frères et mes sœurs d'avoir été la bouffée d'oxygène qui me ressourçait, jusqu'à aujourd'hui, dans les moments difficiles et de souffrance, où l'on a terriblement besoin d'un petit mot, d'un petit geste humble, de soutien moral. Merci encore une fois, pour votre support durant toute ma formation et depuis mon enfance.

Un grand merci à mon ami Ahmed Amine pour ses encouragements. Je te serai toujours reconnaissant. Tu as investi temps et énergie en m'aidant à administrer les questionnaires du matin au soir pendant toute une semaine. Je te souhaite de tout mon cœur le bonheur et la réussite dans la vie. Enfin, j'espère sincèrement que ce petit monde, mon monde à moi, trouve ici un mot de gratitude. Je souhaite aussi que l'effort fourni dans le présent travail de recherche réponde aux attentes de ce monde.

Je suis néanmoins seul responsable des faiblesses et des lacunes que pourrait contenir ce travail de recherche. Ainsi, les propos contenus dans ce mémoire n'engagent que ma propre responsabilité.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
1.1. Définition des services	4
1.1.1. Les caractéristiques des services.....	4
1.1.2. Les éléments du système de servuction	7
1.1.3. La productivité transactionnelle.....	10
1.2. Qualité de service.....	11
1.2.1. Définition.....	11
1.3. Les dimensions de la relation personnelle de service.....	23
1.3.1. Pouvoirs du conditionnement émotionnel.	24
1.3.2. Pouvoirs de contrôle de l'action.	33
CHAPITRE II	
CADRE CONCEPTUEL	40
2.1. Cadre conceptuel.....	40
2.1.1. Compétence perçue de l'expérience.	40
2.1.2. Crédibilité perçue de l'expérience.....	41
2.1.3. Le pouvoir de leadership expérientiel.....	42
2.2. Hypothèses de recherche.....	45
Conclusion	46
CHAPITRE III	
METHODOLOGIE.....	47
3.1. Le processus d'échantillonnage.....	47
3.1.1. Définition de la population mère.....	47
3.1.2. Cadre d'échantillonnage.....	47
3.1.3. Les unités d'échantillonnage.....	48
3.1.4. Taille de l'échantillon.....	48
3.2. Mode de recueil des données ou instrument de collecte.....	48
3.3. Collecte de données.....	52

3.4. Méthodologie de l'analyse quantitative.....	53
3.5. La méthode d'administration du questionnaire.	54
3.6. Méthode d'analyse de données utilisées.....	55
3.7. La validité de l'étude.....	55
3.7.1. La validité interne.....	55
3.7.2. La validité externe.....	56
Conclusion	57
CHAPITRE IV	
ANALYSE DES DONNÉES	58
4.1. Analyse univariée : description de l'échantillon.....	58
4.2. Vérification de la fiabilité et de la validité des échelles psychométriques.....	64
4.2.1. L'échelle de séduction.....	64
4.2.2. Échelle d'action.....	69
4.2.3. Échelle d'ancrage.....	71
4.2.4. Échelle de plaisir	74
4.2.5. Échelle de l'anxiété.....	76
4.3. Test des hypothèses.....	80
4.3.1. Lien entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur profil de leadership expérientiel.....	80
4.3.2. Lien entre la perception de la crédibilité et les dimensions du profil du leadership expérientiel.....	83
4.3.3. Lien entre la perception par les clients de la crédibilité et la perception de la compétence des directeurs de comptes.....	85
4.3.4. Résumé des résultats.....	86
CHAPITRE V	
DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	89
5.1. Classement des facteurs du leadership expérientiel par ordre d'importance.....	89
5.1.1. L'expérience d'action.....	90
5.1.2. L'effet d'enthousiasme et plaisir.....	92
5.1.3. Séduction émotionnelle.....	95
5.1.4. Séduction fonctionnelle.....	97
5.1.5. L'effet Allocentrique d'Envahissement.....	98
5.1.6. Effet d'ancrage émotionnel.....	101
5.1.7. Effet d'ancrage fonctionnel.....	103
5.1.8. L'effet égocentrique de dominance.....	104

5.1.9. L'effet bonheur du plaisir.....	106
CONCLUSION.....	108
6.1. Conclusion.....	108
6.2. Contributions de l'étude.....	109
6.3. Implications managériales.....	110
6.4. Limites de la recherche.....	113
6.4.1. Taille de l'échantillon.....	113
6.4.2. Durée de l'échange entre le client et le directeur de comptes.....	113
6.4.3. Effet de Halo.....	114
6.4.4. Désirabilité des répondants.....	114
6.5. Implications théoriques et avenues de recherches.....	114
ANNEXE A	
QUESTIONNAIRE SUR LA PERCEPTION DU COMPORTEMENT ET DE L'ATTITUDE DES	
DIRECTEURS DE COMPTES BANCAIRES.....	116
ANNEXE B	
VÉRIFICATION DE LA FIABILITÉ DES VARIABLES DU MODÈLE CONCEPTUEL.....	123
ANNEXE C	
L'INTENSITÉ DES LIENS ENTRE LES VARIABLES DU MODÈLE CONCEPTUEL.....	134
BIBLIOGRAPHIE.....	143

LISTE DES FIGURES

Figure.....	Page
1.1. Les éléments fondamentaux du système de servuction	8
1.2. La servuction de l'entreprise de service	9
1.3. L'intégration des trois dimensions du marketing des services.	11
1.4. Modèle de l'évaluation de qualité du service de Grönroos.	13
1.5. Modèle des écarts dans la qualité de service.	15
1.6. Influence de l'atmosphère sur les réactions des clients et des employés.....	18
1.7. Pour atteindre la qualité dans les services.	19
1.8. Qualité de la rencontre de service.	20
1.9. Qualité de la rencontre de service.	21
4.1. Nombre des composants de l'échelle de séduction en fonction des valeurs propres.	67
4.2. Nombre des composants de l'échelle d'ancrage en fonction des valeurs propres.	72
4.3. Nombre des composants de l'échelle de plaisir en fonction des valeurs propres.....	75
4.4. Nombre des composants de l'échelle de l'anxiété en fonction des valeurs propres.	78
4.5. Modèle validé.....	88

LISTE DES TABLEAUX

Tableau.....	Page
3.1 Barème de lecture du test Kaiser-Meyer-Olkin.....	53
3.2 Lecture de alpha de Cronbach.....	54
4.1 Répartition de l'échantillon clients selon la langue parlée le plus fréquemment à la maison, en effectif absolu et en pourcentage.....	59
4.2 Répartition de l'échantillon client selon le sexe, en effectif absolu et en pourcentage.....	59
4.3 Répartition de l'échantillon clients selon l'état matrimonial, en effectif absolu et en pourcentage.....	60
4.4 Répartition de l'échantillon client selon l'âge, en effectif absolu et en pourcentage.....	60
4.5 Répartition de l'échantillon clients selon le niveau d'étude, en effectif absolu et en pourcentage.....	61
4.6 Répartition de l'échantillon client selon le revenu annuel, en effectif absolu et en pourcentage.....	61
4.7 Répartition de l'échantillon clients selon le statut social, en effectif absolu et en pourcentage.....	62
4.8 Répartition de l'échantillon clients selon l'institution financière, en effectif absolu et en pourcentage.....	62
4.9 Répartition de l'échantillon clients selon l'utilisation de service, en effectif absolu et en pourcentage.....	63
4.10 Répartition de l'échantillon client selon les produits financiers, en effectif absolu et en pourcentage.....	63
4.11 Répartition de l'échantillon client selon le nombre de contact, en effectif absolu et en pourcentage.....	64
4.12 Indice KMO et test de Bartlett- Echelle de « Expérience de Séduction ».....	65
4.13 Variance totale expliquée- « Expérience de Séduction ».....	66
4.14 Matrice des composantes après rotation de l' « Expérience de Séduction ».....	67
4.15 ACP de l'échelle de l'« Expérience de Séduction ».....	68
4.16 Indice KMO et test de Bartlett- Echelle de l'Expérience d'Action.....	69
4.17 ACP de l'échelle de l'Expérience d'Action.....	70
4.18 Valeur du alpha de Cronbach de l'échelle de l'expérience d'action avant élimination de l'item mal affecté.....	70
4.19 Indice KMO et test Bartlett- Échelle de l'expérience d'ancrage.....	72

4.20	ACP de l'échelle d'ancrage	73
4.21	Indice KMO et test de Bartlett- Échelle de l'expérience de plaisir	74
4.22	ACP de l'échelle de l'expérience de plaisir	76
4.23	Indice KMO et test de Bartlett- Échelle de l'expérience d'anxiété	77
4.24	Matrice des composantes après rotation de l'échelle de l'expérience d'anxiété	78
4.25	ACP de l'échelle de l'expérience d'anxiété	79
4.26	Résultats de la recherche	87
5.1	Classement des facteurs selon le degré d'importance aux yeux des clients	89
5.2	Classement des items du facteur « Expérience d'action » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence	91
5.3	Classement des items de la dimension « Expérience d'action » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité	92
5.4	Classement des items de l'effet de l'enthousiasme du plaisir en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence	93
5.5	Classement des items de l'effet enthousiasme du plaisir en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité	94
5.6	Classement des items de la dimension « Séduction émotionnelle » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence	95
5.7	Classement des items de la dimension « Expérience émotionnelle » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité	96
5.8	Classement des items de la dimension « Expérience Séduction fonctionnelle » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence	97
5.9	Classement des items de la dimension « Expérience Séduction fonctionnelle » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité	98
5.10	Classement des items de la dimension « Effet allocentrique d'envahissement » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence	100
5.11	Classement des items de la dimension « Effet allocentrique d'envahissement » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité	100
5.12	Classement des items de la dimension « Effet ancrage émotionnel » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence	102
5.13	Classement des items de la dimension « Effet ancrage émotionnelle » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité	102
5.14	Classement des items de la dimension « Effet ancrage fonctionnel » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence	103
5.15	Classement des items de la dimension « Effet ancrage fonctionnel » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité	103
5.16	Classement des items de la dimension « Effet égocentrique de dominance » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence	105

5.17	Classement des items de la dimension « Effet égocentrique de dominance » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité.....	105
------	---	-----

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour principal objectif de mieux révéler l'expérience d'interaction entre le directeur de comptes et les clients de la banque. Pour mener bien cette recherche, une étude quantitative a été réalisée, au moyen d'une enquête avec un questionnaire administré auprès de 200 clients. La collecte de données a été effectuée dans plusieurs succursales de différentes institutions financières situées à Montréal. La population des clients est composée de toutes les personnes qui visitent les bureaux ou les guichets automatiques des succursales de la banque afin de répondre à leurs besoins.

Une série d'hypothèses ont été mesurées auprès de la clientèle. Selon ces hypothèses, les clients percevraient la rencontre personnelle de service selon cinq pouvoirs de leadership de services performants: trois pouvoir de contrôle à savoir l'expérience de séduction, l'expérience d'action et l'expérience d'ancrage, ainsi que, deux facteurs de conditionnement émotionnel à savoir l'expérience de plaisir et l'expérience d'anxiété. Les hypothèses principales de la recherche sont:

H1- Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur profil de leadership expérientiel

H2- Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur profil de leadership expérientiel

H3: Il existe une relation positive entre la perception par les clients de la crédibilité et la perception de la compétence des directeurs de comptes.

Les résultats démontrent que la perception de la compétence et la perception de la crédibilité des directeurs de comptes sont liées positivement et significativement à leurs capacité à générer un climat de plaisir dans la relation d'affaires, leur capacité à persuader le client et leur capacité à ancrer ou fidéliser le client dans la relation d'affaires. Cette étude démontre également qu'il existe un lien positif entre la perception de la crédibilité et la perception de la compétence des directeurs de comptes.

Mots clés: Profil de leadership expérientiel, compétence perçue, crédibilité perçue, pouvoir de séduction, pouvoir de persuasion, pouvoir d'ancrage, expérience de plaisir, expérience d'anxiété.

INTRODUCTION

Face à la concurrence accrue, et dans un contexte de service, les institutions financières ont tendance à préserver les marchés acquis et à concentrer leurs efforts sur leur clientèle. À l'heure actuelle, le défi qui se pose aux banques est de trouver comment combattre l'uniformisation et de regagner un avantage que les clients sauront apprécier. Ainsi, un client n'est pas acquis pour toujours, et toute entreprise doit développer sa relation avec ses clients en essayant de les fidéliser davantage, d'analyser leurs besoins en profondeur ; tout ceci dans un cadre de marketing expérientiel. De ce fait, comprendre le client constitue une étape cruciale dans la démarche marketing; toutefois, elle n'est pas sans difficulté, à tel point que la satisfaction et la fidélisation des clients devient une obsession en marketing et figure au premier rang des préoccupations de ces institutions. La conquête d'un nouveau client n'est pas synonyme de gains de parts de marché en raison de son caractère « volatile ».

Dans le secteur bancaire, la nature intangible d'un service force le client à orienter ses décisions en fonction de certains facteurs associés à l'offre de services tels que le directeur de comptes bancaires et l'environnement physique. En ce sens, dans la rencontre de service, le comportement et l'attitude de directeur de comptes semblent cruciaux pour le succès de l'institution financière. Cette tangibilité du service rend difficile l'évaluation et le jugement du service à priori et peut causer un risque pour le client. Barnes et Howlett (1998) soulignent que l'employé en contact représente le vecteur direct entre la clientèle et le service. En effet, le client souhaite établir une relation avec son conseiller ou son directeur de comptes bancaires. Berry et al. (1993) affirment que le résultat d'interaction interpersonnelle entre le client et son directeur de comptes détermine la satisfaction à l'égard d'un service. Le directeur de comptes bancaires joue un rôle déterminant dans la réduction du risque perçu dans le domaine des services financiers. Le rôle du directeur de comptes est devenu un facteur de différenciation dans la mesure où son interaction avec le client ne suit plus des scénarios et des scripts comportementaux et cela est dû à l'hétérogénéité de la demande des clients. Donc, il s'avère de plus en plus difficile de suggérer préalablement des scripts

comportementaux. Pour cela, les institutions financières doivent résoudre cette problématique en proposant de nouvelles orientations et une bonne gestion de ses directeurs de comptes. Le client doit donc faire confiance à l'institution avant même d'acquiescer le service. Face à cette situation, les institutions financières cherchent à résoudre cette problématique en se penchant sur le marketing expérientiel.

Cette recherche se penche sur la relation interpersonnelle entre le client et le directeur de comptes lors d'une prestation de service et mesure la perception par les clients de la compétence et de la crédibilité des directeurs de comptes bancaires selon leur profil de leadership expérientiel.

La première section de la revue de la littérature aborde la notion du service par sa définition, ses caractéristiques ainsi que les interactions entre ses éléments. La deuxième section porte sur la qualité de service, les modèles de l'évaluation de la qualité de service ainsi que les facteurs de la qualité dans les services. La troisième section traite l'élément central de notre recherche à savoir les dimensions de la relation personnelle de service.

Le deuxième chapitre, à partir de la revue de la littérature, présente un modèle qui sert à évaluer la relation personnelle de service entre les deux acteurs du point de vue des clients. Ce chapitre traite davantage les concepts de la compétence perçue, la crédibilité perçue par le client et le pouvoir de leadership expérientiel. Le cadre conceptuel traduit les interactions entre ces variables.

Le troisième chapitre est consacré à la description de la méthodologie empruntée pour mener cette recherche. La première section est consacrée à la définition de l'échantillon sur lequel s'effectue cette enquête, ainsi que le processus d'échantillonnage. La deuxième section porte sur le mode de recueil des données et le déroulement de l'enquête.

Dans le quatrième chapitre, une première section porte sur le test de la fiabilité de chaque variable du modèle conceptuel. Une deuxième section est consacrée à l'étude de la nature des relations qui peuvent exister entre les différentes variables composant le modèle de recherche. Le cinquième chapitre traite les résultats obtenus suite à l'enquête élaborée dans le cadre de cette recherche.

Enfin, le dernier chapitre met en lumière les contributions de la recherche et souligne ses limites. Les voies de recherche sont destinées à étendre le champ d'investigation et contourner les limites qui seront soulevées dans cette partie.

CHAPITRE I

REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. Définition des services

Monique Lejeune (1989) définit le service comme étant une prestation, c'est-à-dire ce qu'une entreprise (ou un spécialiste) conçoit, met au point, propose, vend et fournit à ses clients. Eiglier et Langeard (1987) définissent le service comme étant une expérience temporelle vécue par un client. Un service est une réalisation, une expérience (Berry, 1989). Un service est un fait, une prestation (Berry, 1980). Grönroos (1990) définit le service comme étant une série d'activités donnant lieu à une transaction entre le client et le personnel ou un support physique de l'entreprise. Lovelock (1983) affirme qu'un service est une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise ou un support matériel et technique.

1.1.1. Les caractéristiques des services

Il existe quatre grandes caractéristiques des services qui reviennent le plus souvent dans la littérature, à savoir : l'intangibilité, la simultanéité de la servuction et de la consommation, l'hétérogénéité et leur aspect périssable.

1.1.1.1. L'intangibilité

L'intangibilité est, sans doute, la caractéristique fondamentale universellement citée par la littérature (Rathmell 1966, 1974, Eiglier et Langeard 1975, Shostack 1977, Berry 1980,

Lovelock 1981, Zithaml 1981, Flipo 1988). Kotler et Booms (1983) affirment que les services sont intangibles. Ils ne peuvent être vus, goûtés, ressentis avant d'être achevés. L'intangibilité fait référence à l'absence de perception des caractéristiques et de la qualité des services avant que ces derniers ne soient achetés ou consommés. Les services par définition sont immatériels. De ce fait, ils ne peuvent être gardés en réserve ou stockés ((Bateson (1977), Berry (1980). Zithaml (1981), Flipo (1989)). Cette absence de stock est remplacée, selon Rathmell (1974), par la capacité au double sens en français de moyens de production (*capacity*) et de savoir-faire (*capability*) préalables à la transaction. L'intangibilité des services empêche leur protection sur le plan juridique, c'est-à-dire par des brevets, et le risque d'initiation par les concurrents est élevé (Eiglier & Langéard 1975, Judd 1964).

Des problèmes relatifs à la non-tangibilité des services sont mentionnés dans la littérature telle la difficulté pour l'entreprise de calculer le coût des services et par là même, le prix à facturer au client (Dearden 1978, Lovelock 1983, Thomas 1978). Il apparaît dans la même étude que cette difficulté est d'autant plus importante que la durée des bénéfices augmente. Pour Rathmell (1974) : « *Il n'est pas possible d'afficher ou de communiquer un service, du fait de son intangibilité* ». Eiglier et Langeard (1988) précisent que le problème réside dans la difficulté de traduire en image quelque chose qui, par définition, n'a pas d'apparence physique.

1.1.1.2. Simultanéité de la servuction et de la consommation

La production et la consommation des services ont lieu en même temps et au même moment, alors qu'elles sont distinctes pour les produits (Regan 1963). Du fait que le consommateur doit être présent durant la prestation de plusieurs services (voyages, location d'une chambre d'hôtel, placement d'argent dans une banque, etc.), il en découle une inséparabilité qui force l'acheteur à participer au processus de servuction. Cette inséparabilité signifie aussi que le vendeur et le producteur sont une même personne, faisant de la distribution directe le seul moyen possible dans tous les cas (Upah 1980) et provoquant une forte interdépendance entre le marketing et la servuction (Grönroos 1978). Dans la mesure où la production et la consommation sont simultanées, le client participe à la production des

services (Booms & Yquist, 1981). Cette participation complique toute uniformisation des services, étant donné que l'entreprise n'a aucune emprise ni sur le comportement du client, ni sur celui des autres clients qui eux aussi participent au même endroit à la production des services (Bateson 1977, George 1977, Grönroos 1978). Cette participation du client dans le système de prestation entraîne aussi une incertitude sur la durée du processus, et par conséquent sur l'utilisation de la capacité (Sasser 1976) et sur une impossibilité de produire en série (Sasser et al 1978, Upah 1980, Eiglier et Longeard 1987). Le client ne peut juger la qualité du service qu'après la consommation (Eiglier, Longeard & Dogeville 1989).

1.1.1.3. L'hétérogénéité

Rathmell (1966), précurseur pour attirer l'attention sur la caractéristique d'hétérogénéité, souligne la possibilité de standardiser les procédures de service, mais la mise en œuvre variera cependant d'un client à un autre, d'un producteur à un autre et d'un jour à l'autre. Une conséquence directe du caractère hétérogène et dynamique des services est incontestablement la difficulté de les standardiser (Berry 1980, Booms & Bitner 1981). En effet, il est difficile dans les activités de service, d'établir des normes de qualité standard. Par ailleurs, le degré de la difficulté d'obtenir des performances standard varie d'un service à un autre qu'il soit intensif en personnel (élevé) ou intensif en machines (moindre) (Rathmell 1974).

1.1.1.4. Aspect périssable des services

Les services sont périssables, c'est-à-dire qu'il est difficile, sinon impossible, de les stocker ou de les conserver (Thomas 1978) car on ne peut pas les fabriquer à l'avance à cause de leur intangibilité. La notion de capacité (Eiglier et Langeard 1975), l'ajustement de l'offre et la demande (Sasser, 1976) jouent alors un rôle majeur : la restauration, l'hôtellerie, le transport aérien, les services financiers font partie de ces services périssables, mais aussi, quoique différemment, le conseil ou les consultations et les soins médicaux. Du fait de leur caractère périssable, les services ne peuvent faire l'objet d'inventaire (Bateson 1977, Sasses 1976). Les entreprises se trouvent alors devant un enjeu primordial, celui d'ajuster la capacité

et la demande, tout en fournissant un service de qualité. L'acheteur d'un service n'est pas complètement indépendant du vendeur jusqu'au moment où le service est consommé ou utilisé. Ce qui signifie qu'il ne peut être question, en matière de service, de transfert de propriété (Rathmell, 1974) ou de possession, contrairement au produit qu'on peut emporter chez soi et utiliser.

1.1.2. Les éléments du système de servuction

Selon Eiglier et Langeard (1989), le service représente l'objectif et le résultat du système de servuction. Eiglier et Langeard (1989) définissent la servuction comme étant *« l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation du service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés »*. *« Le client est systématiquement impliqué dans l'élaboration du service »*. De plus, *« la valeur du service n'est réelle que parce que le client consomme ce service »*. Le service est la résultante de trois éléments indispensables à sa production, à savoir le client, le support physique et le personnel en contact. Ces trois éléments interagissent pour produire un *« output »* intangible qui est le service.

Eiglier et Langeard (1988) définissent les éléments de base qui sont en interaction dans le système de servuction. Le client est le consommateur impliqué dans la fabrication du service. La présence de cet élément est absolument fondamentale. Sans lui, le service n'a pas d'existence. Le support physique représente l'ensemble des éléments matériels nécessaires à la production du service et comprend les instruments indispensables au service et à l'environnement dans lequel se déroule le service. Il peut être utilisé par le client ou par le personnel de l'entreprise, soit l'employé de l'entreprise de service qui travaille en contact direct avec le client. Contrairement au client et au support physique dont la présence est fondamentale pour la réalisation du service, le personnel en contact peut ne pas exister. Dans ce cas, c'est le client qui opère tout seul dans la fabrication du service. C'est le cas du distributeur automatique de billets. Eiglier et Langeard (1979) rajoutent que la

communication entre le personnel en contact et le client affecte directement la production du service (voir figure 1.1)

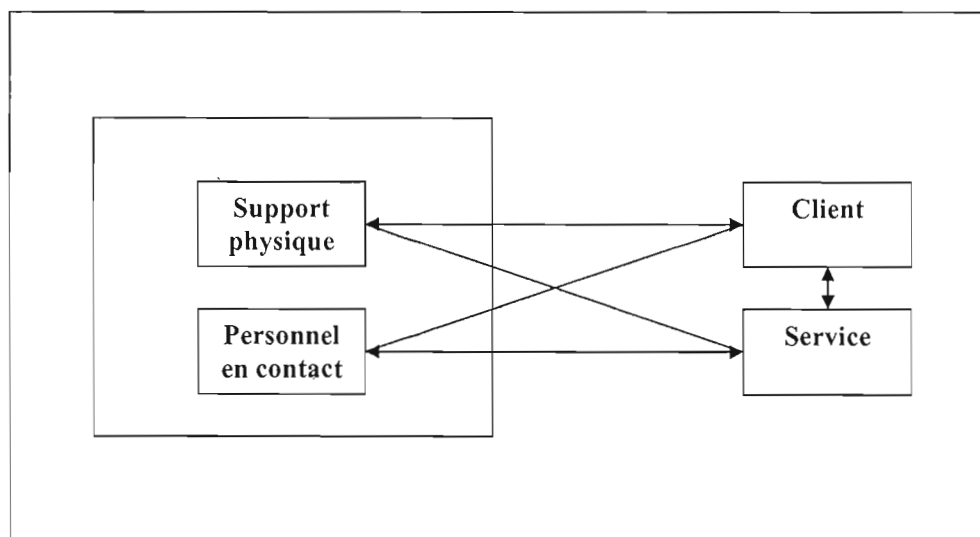


Figure 1.1. Les éléments fondamentaux du système de servuction

Source : Eiglier, P., Langeard, E., « Éléments pour une théorie des services : applications à l'entreprise », Revue de l'I.S.M.E.A., no. 1, Juillet 1979.

Les trois éléments subissent la coordination du système de l'organisation interne de l'entreprise et la présence des autres clients. Le système de l'organisation interne représente « *l'ensemble des fonctions classiques de l'entreprise, finance, marketing, personnel, etc., mais aussi de certaines fonctions nécessaires à la réalisation du service* ». Ce système interne d'organisation est invisible pour le client. Le personnel en contact et le support physique représentent en revanche la partie visible de l'entreprise de service pour le client. Le système de l'organisation interne conditionne les deux éléments, à savoir le personnel en contact et le support physique. Plusieurs clients peuvent être aux mêmes moments présents dans l'unité de servuction. Des relations s'établissent entre ces clients qui peuvent influencer positivement ou négativement leur perception de l'expérience de service.

C'est le cas, par exemple, lorsque la présence d'autres clients peut causer une attente considérable perçue souvent comme désagréable (voir figure 1.2)

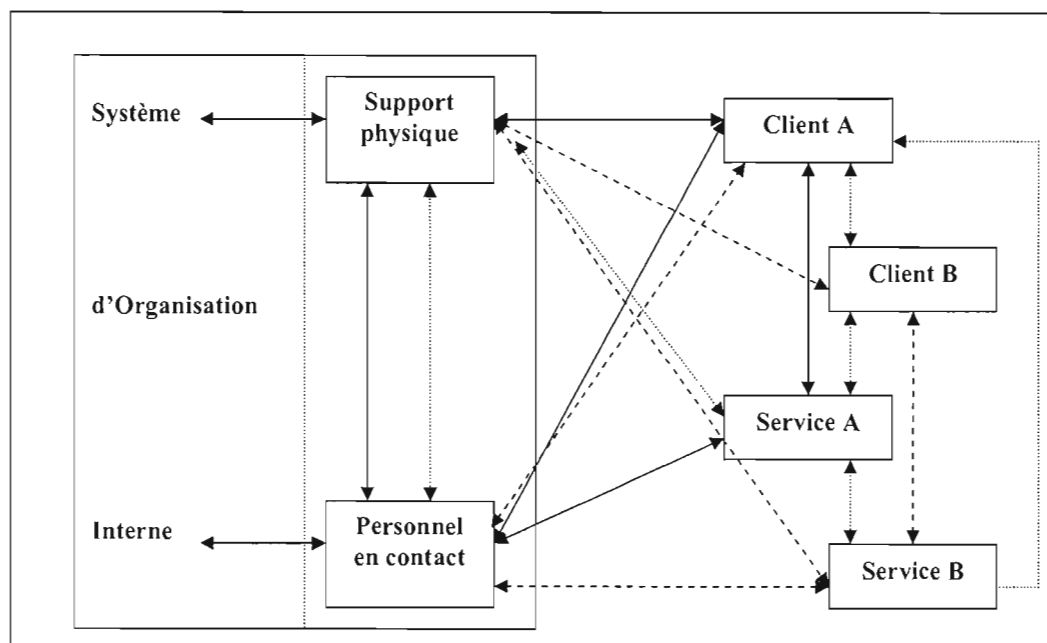


Figure 1.2. La servuction de l'entreprise de service

Non visible

Visible

Relations primaires internes



Relations primaires de B



Relations dues à la concomitance de A et B



Source : Eiglier et Langeard, 1987 ; Eiglier 2004.

Les services de base servent à satisfaire le besoin principal du client et les services périphériques qui se situent autour du service principal et en facilitent l'accès ou y ajoutent de la valeur (Eiglier et Langeard, 1987; Grönroos, 1984, 1993). Le service de base et les services périphériques interagissent pour former un système. Cet « output » de système représente le service global dont il est difficile de préciser le contenu (Eiglier et Langeard, 1988).

1.1.3. La productivité transactionnelle

Langlois et Tocquer (1992) définissent la productivité transactionnelle comme la capacité de l'organisation à accroître le taux de conversion de l'achalandage. C'est une stratégie qui vise à augmenter le nombre de transactions des clients qui visitent l'organisation, le nombre de services consommés par visite ou le nombre de visites par client. L'organisation peut aussi baisser le nombre de contacts par client et lui fournir le même service sans avoir nuit à la qualité. L'organisation doit prendre en considération trois environnements marketing des services afin de bonifier la productivité transactionnelle. Le marketing se réfère en effet à trois éléments qui se basent sur le principe suivant : tous les éléments humains et matériels qui contribuent à la production du ou des services ont une fonction marketing (Langlois et Toquer, 1992).

Les trois environnements marketing des services sont le marketing externe, le marketing transactionnel et le marketing interne. Le marketing externe se rapporte aux activités traditionnelles du marketing (communication, distribution, promotion). Le marketing transactionnel consiste à dynamiser la relation avec le client en vue d'améliorer la perception de celui-ci envers le service fourni. La perception de l'image de l'entreprise de la part du client est déterminée par la qualité de l'interaction avec son personnel. Le marketing interne se réfère aux activités commerciales dans l'entreprise et au climat social de l'organisation. La satisfaction du client est un facteur crucial qui a un effet direct sur les autres aspects du marketing. Les trois environnements sont reliés et interdépendants. Le marketing interne et le marketing externe dynamisent le marketing transactionnel (voir figure 1.3).

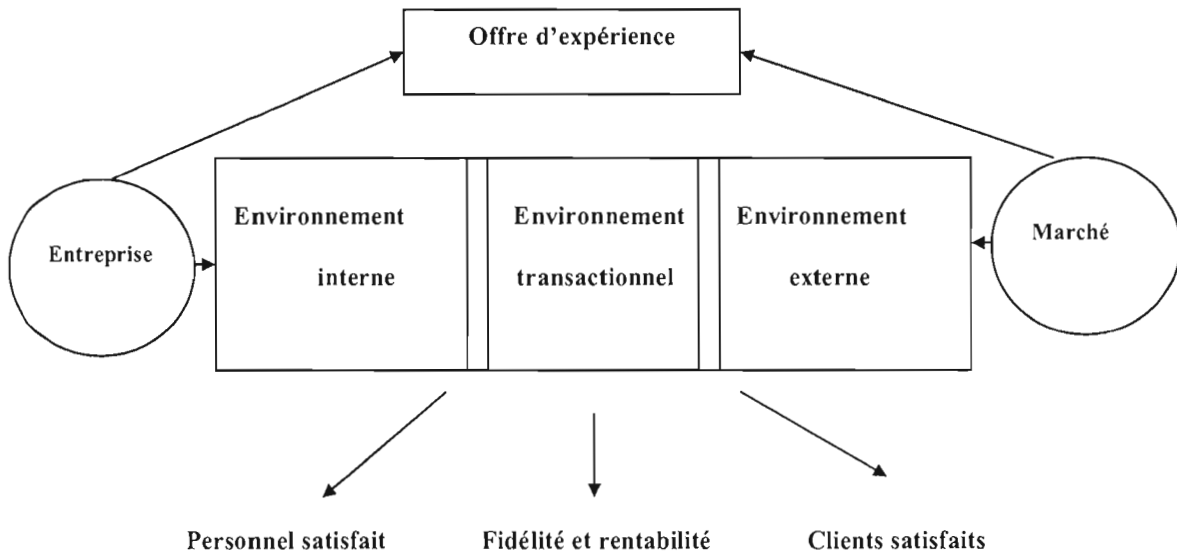


Figure 1. 3. L'intégration des trois dimensions du marketing des services.

Source : Langlois et Tocquer, 1992 .

1.2. Qualité de service

1.2.1. Définition

Rust et Oliver (1994) définissent la qualité perçue comme une évaluation globale vis-à-vis d'un produit ou d'un service. Selon ces auteurs, la qualité perçue est le résultat de la confrontation entre la perception qu'a le client de la qualité rendue et ses attentes concernant cette prestation. D'après Eiglier et Langeard (1987), un service est de bonne qualité lorsqu'il satisfait le client. La qualité d'un service peut être évaluée par la capacité de l'entreprise de satisfaire, voire même de dépasser les attentes du client (Lewis, Booms, 1993). La réaction immédiate du client d'un service est déterminée par la comparaison entre ses attentes et la performance perçue (Bitner, 1990). Hutton et Richardson (1995) affirment que le mix marketing des services a un effet sur les perceptions ainsi que sur les attentes de la performance d'un service.

De son côté, Grönroos (1984) propose trois facteurs déterminants de la qualité de service et sa perception par le client, à savoir la qualité fonctionnelle, la qualité technique et l'image de l'entreprise. La qualité fonctionnelle réfère au processus de livraison de la prestation du service, c'est-à-dire la perception du déroulement de l'interaction qui a lieu tout au long du processus de service. La qualité technique représente le résultat ou la performance de l'acte de service. Le client perçoit l'image de l'entreprise à travers son expérience vécue de la qualité technique et fonctionnelle du service et via les moyens de communication de l'entreprise.

Selon le même auteur, un dysfonctionnement temporaire de qualité technique peut être compensé par une bonne qualité fonctionnelle. Bitner (1990) considère qu'une forte qualité perçue est associée à un personnel heureux. Grönroos (1984) affirme que la qualité fonctionnelle est associée au rôle relationnel que joue le personnel en contact. Le personnel influence directement la qualité de service (qualité fonctionnelle), l'environnement physique du service (Grönroos, 1992 ; Rust et Olivier, 1994) et le résultat perçu de la rencontre avec le service.

Grönroos (1983) précise que les promesses faites par l'entreprise via les fonctions marketing comme la publicité, la promotion, etc., influencent les attentes des clients à l'égard du service. L'auteur souligne l'existence d'un lien significatif entre la consommation du service par le client et ses expériences, qui l'aident à avoir une perception concrète de la réalité du service offert (voir figure. 1.4).

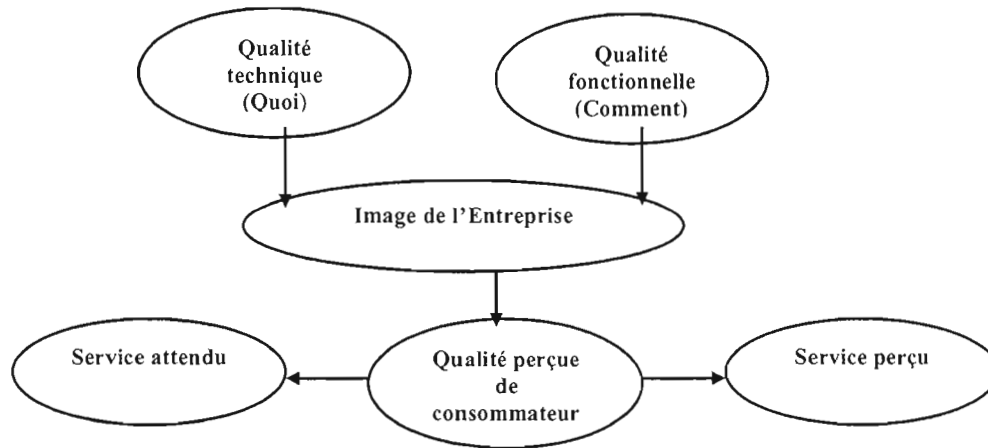


Figure 1. 4. Modèle de l'évaluation de qualité du service de Grönroos.

Source: Grönroos, C. (1982), « An Applied Service Marketing Theory », *European Journal of Marketing*, Vol. 18:7, p. 40.

Parrsuraman, Zeithaml et Berry (1994) soulignent que la qualité dans les services tient essentiellement à une évaluation globale du client concernant le service reçu. Les mêmes auteurs (?) (1988) développent un modèle avec une échelle permettant de mesurer la qualité du service, appelée SERVQUAL, qui est composée de cinq dimensions : la tangibilité, la fiabilité, la serviabilité, l'assurance et l'empathie de l'expérience de service. L'échelle SERVQUAL permet de mesurer les attentes des clients avant l'achat du service ainsi que leurs perceptions a posteriori. Parrsuraman, Zeithaml et Berry (1988) affirment que la qualité de service est une résultante de la différence entre les attentes des clients et le jugement de la performance réelle du service. Le modèle SERVQUAL est également appelé « modèle des écarts ». L'analyse des quatre premiers écarts permet d'avoir un aperçu de l'écart final entre les perceptions et les attentes (voir figure. 1.5).

Écart 1. Attentes des clients vis-à-vis perception de la direction : Cet écart résulte du fait que le manager ne connaît pas ce que désire exactement le client, ou bien il ne connaît pas le degré de performance que demande le client.

Écart 2. Perception de la direction vis-à-vis des caractéristiques du service : La perception des clients par la direction doit se traduire par des moyens de rendement qui répondent aux attentes des clients.

Écart 3. Caractéristiques du service vis-à-vis du service fourni : C'est l'écart entre les normes de services prescrites par la direction et le rendement du personnel (le service offert).

Écart 4. Service fourni vis-à-vis de la communication externe : Il s'agit de l'exagération des promesses faites aux clients. La publicité et les relations publiques se traduisent généralement par une hausse des attentes de la clientèle, lesquelles dépassent le rendement réel des services. Le manque de communication horizontale contribue à cet état de fait.

Écart 5. La divergence entre les attentes des clients et leurs perceptions du service fourni. Le modèle SERVQUAL a connu un vif succès pendant plusieurs années, et a constitué une figure de référence. Cependant, trois ans plus tard, des chercheurs comme Francis Buttle (1996), Cronin et Taylor (1994) ont examiné SERVQUAL et sont arrivés à de sévères conclusions. D'un point de vue conceptuel, Francis Buttle (1996) a affirmé que SERVQUAL mesure la satisfaction et la non-qualité. Traditionnellement, la qualité est définie comme une forme d'attitude, une évaluation globale, alors que la satisfaction concerne une transaction donnée. De la même manière, Cronin et Taylor (1994) critiquent l'apport de ces derniers en matière de mesure de qualité. Ils soulignent que les clients forment effectivement une attitude préalable vis-à-vis d'un fournisseur sur la base de leurs attentes originelles mais qu'ensuite cette attitude est constamment modifiée par le niveau de satisfaction rencontré à chaque expérience de consommation ; la satisfaction modifie donc en permanence la qualité perçue.

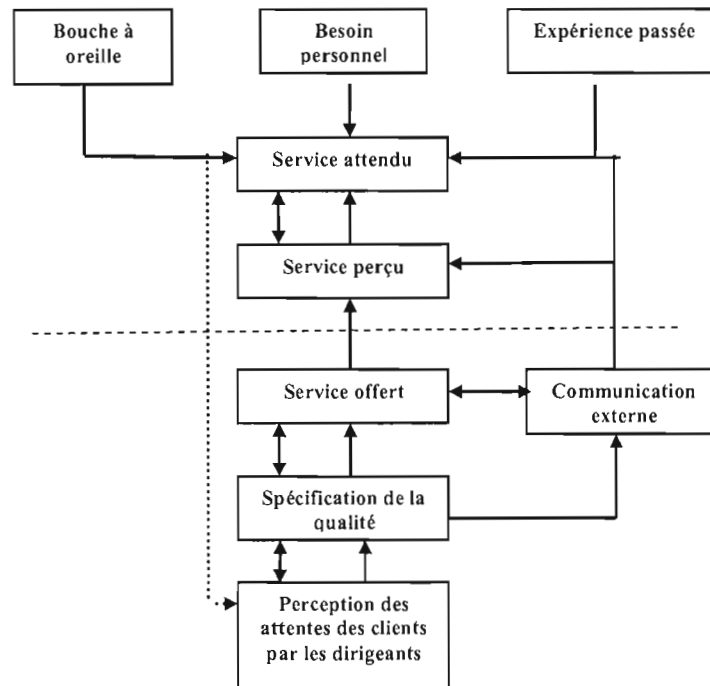


Figure 1. 5. Modèle des écarts dans la qualité de service.

Source : Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1985.

Cronin et Taylor (1992) identifient une autre approche similaire appelée SERVPERF qui mesure la qualité de service sur la base de la perception de la performance. Le modèle SERVPERF adapte SERVQUAL pour mesurer directement la perception du client à l'égard du service reçu sans tenir compte des attentes ou de l'écart de Parasuraman. Cronin et Taylor (1992) mesurent la qualité perçue avec une seule échelle de mesure plutôt que vingt-deux échelles de mesure. La validité de SERVPERF s'est montrée plus significative. Cronin et Taylor (1992) critiquent le modèle SERVQUAL et soulignent son manque de pertinence au niveau conceptuel. Cronin et Taylor (1992) démontrent empiriquement que la qualité de service a un effet direct et significatif sur la satisfaction de la clientèle et donc, sur les intentions d'achat.

Hartline et Ferrell (1996) définissent l'engagement du management pour la qualité de service comme étant « *le désir du manager d'améliorer la qualité de son service* ». Meyer et Allen (1991) définissent l'engagement organisationnel comme « *un état psychologique qui a une influence sur la décision de rester membre de l'organisation* ». Hartline et Ferrell (1996) confirment que la satisfaction au travail du personnel en contact a un effet positif sur la qualité de service perçue. Locke (1969) définit la satisfaction au travail comme étant un état émotionnel positif ou plaisant suite à une évaluation faite par une personne de son travail ou des ses expériences de travail. C'est donc une composante affective du personnel envers son poste de travail. Plusieurs chercheurs ont démontré que la satisfaction du personnel en contact influence positivement la qualité de service perçue par la clientèle (Hartline et Ferrell, 1996 ; Malhotra et Mukherjee, 2004 ; Yoon, Seo et Yoon, 2004) et donc sur la satisfaction des clients (Bernhardt et al. 2000 ; Homburg et Stock, 2005 ; Kantsperger et Hunz, 2005).

Hartline et Ferrell (1996) soulignent qu'un personnel en contact ayant un fort sentiment d'efficacité personnelle a tendance à davantage fournir un service de qualité qu'un employé ayant un faible sentiment d'efficacité personnelle. Bandura (1986) définit le sentiment d'efficacité personnelle comme la croyance de l'individu en ce qu'il dispose des capacités et des ressources requises pour réaliser les tâches de son travail ou aboutir aux résultats souhaités. Hartline et Ferrell (1996) admettent que l'adaptabilité du personnel a un effet direct sur la qualité de service perçue par le client.

Le personnel en contact doit être un intermédiaire qui compose à la fois les intérêts de la clientèle et ceux de l'entreprise. La réussite de l'interaction entre le client et l'entreprise dépend du rôle du personnel du contact (Parasuraman et al. 1985 ; Bitner et al. 1990 ; Hartline et Ferrell, 1996).

La formation influence directement la satisfaction du personnel au travail car elle permet de faire évoluer ses compétences ainsi que ses habilités (Tax et Brown, 1998). Plus l'entreprise investit dans la formation de son personnel plus ce dernier sera productif et fidèle (Tsui et al. 1997). Sweetman (2001) montre que la formation a un impact sur l'engagement organisationnel. Une étude effectuée par Sweetman (2001) dans plusieurs pays montre que la

formation influence directement sur l'engagement organisationnel. Locke (1969) affirme qu'il existe un lien direct et positif entre la satisfaction du personnel et la qualité de service perçue par le client.

Une relation à long terme avec le client ne peut être établie qu'avec un personnel engagé à long terme (Boshoff et Allen 2000). De la même manière, un lien positif existe entre l'engagement organisationnel affectif et la qualité de service (Malhorta et Mukhejee, 2004), ce qui fait qu'un personnel engagé affectivement se conforme et prend en considération la mission de l'entreprise, ainsi que ses objectifs.

Bitner (1992) s'est intéressé à la dimension tangible des services, à savoir l'effet de l'environnement physique sur le client et l'employé. Selon lui, le mix environnemental est composé des conditions ambiantes, du plan spatial ainsi que des signes, symboles et artefacts. Bitner (1992) définit l'atmosphère comme « *une forme de communication qui apporte aux consommateurs des attributs fonctionnels et symboliques, qui agissent sous forme de communication non verbale* » (Voir figure. 1.6).

Kotler (1974) quant à lui définit l'atmosphère comme l'effort de concevoir un environnement de vente destiné à produire chez le consommateur des effets émotionnels spécifiques qui augmentent alors sa profitabilité d'achat.

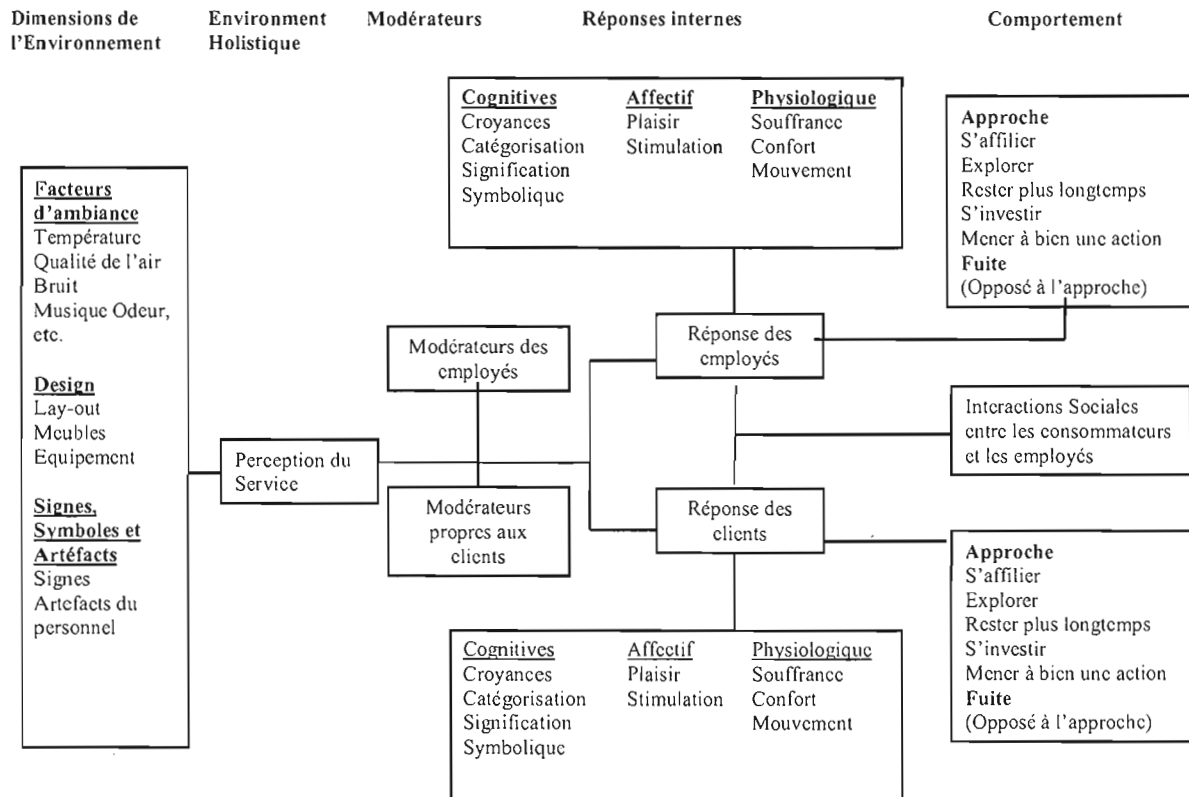


Figure 1.6. Influence de l'atmosphère sur les réactions des clients et des employés.
Modèle théorique de Bitner (1992).

Haywood-Farmer (1988) soulignent que les services possèdent trois attributs fondamentaux à savoir les installations physiques du processus, le comportement des gens et le jugement professionnel. Chaque attribut est subdivisé en plusieurs dimensions. Les installations physiques sont composées de l'emplacement physique, du paysage, du décor, de l'espace, de la fiabilité des installations, de la fluidité du processus et de la vitesse d'exécution. Le comportement des gens est constitué de la courtoisie, la chaleur, l'amabilité, la délicatesse, l'attitude, le ton de la voix, l'attention, l'anticipation, la politesse et la résolution des problèmes. Enfin, le jugement professionnel est lié au diagnostique, aux

compétences, aux conseils, à l'honnêteté, la confidentialité, la flexibilité, la discrétion et aux connaissances (voir figure.1.7).

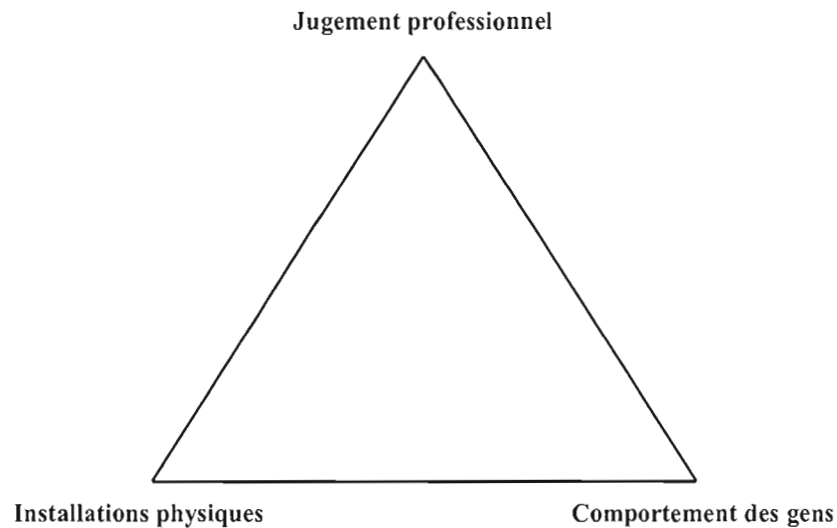


Figure 1.7. Pour atteindre la qualité dans les services.

Source : Haywood- Farmer, 1988 ; 1992.

Chandon et al. (1996) traitent la qualité de service en fonction de la perspective du client ainsi que celle du personnel en contact. Ces auteurs soulignent que l'évaluation du client de la qualité de service se base sur quatre indicateurs tels que la compétence perçue, l'écoute, l'efficacité et le dévouement. Chandon et al. (1996) confirment que l'efficacité représente relativement l'indicateur le moins important du point de vue du client dans l'évaluation de l'interaction. La compétence perçue, l'écoute et le dévouement constituent les indicateurs les plus importants aux yeux des clients dans l'évaluation de la qualité de l'interaction. La perception du personnel en contact à l'égard de la rencontre est composée de deux indicateurs à savoir sa satisfaction envers la rencontre et la courtoisie du client (voir figure. 1.8).

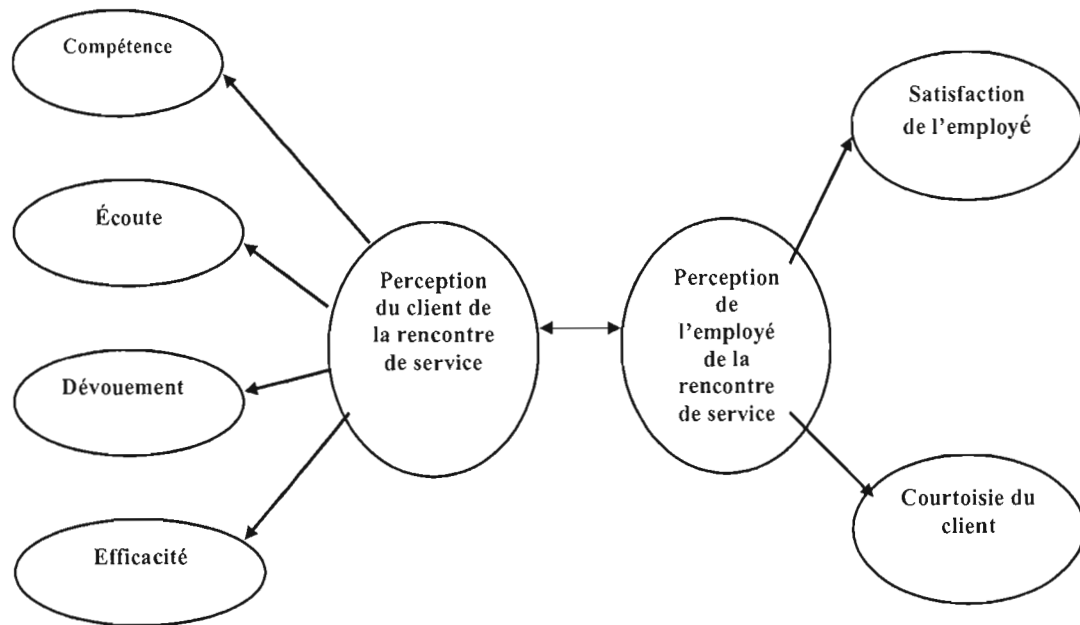


Figure 1.8. Qualité de la rencontre de service.

Source : Chandon et al. 1996.

Le modèle de Brady et Cornin (2001) souligne que le souci du confort sensoriel se trouve dans la dimension tangible du résultat de service. Les deux auteurs ajoutent que le personnel est capable de saisir l'importance de l'atmosphère, des installations et du design pour le client grâce à son empathie. Brady et Cronin (2001) proposent une conceptualisation hiérarchique de la qualité de service à trois niveaux : une perception globale de la qualité de service, des dimensions primaires et des sous- dimensions. Ils avancent ensuite un modèle factoriel subdivisé en trois dimensions : la qualité de l'interaction, la qualité de l'environnement physique et la qualité du résultat. La qualité de l'interaction est d'abord composée d'attitude, de comportement et d'expertise. La qualité de l'environnement physique est ensuite subdivisée en conditions ambiantes, design et facteurs sociaux. Enfin, la qualité du résultat est composée du temps d'attente, des éléments tangibles et de l'impression face à la qualité de service (voir figure.1.9).

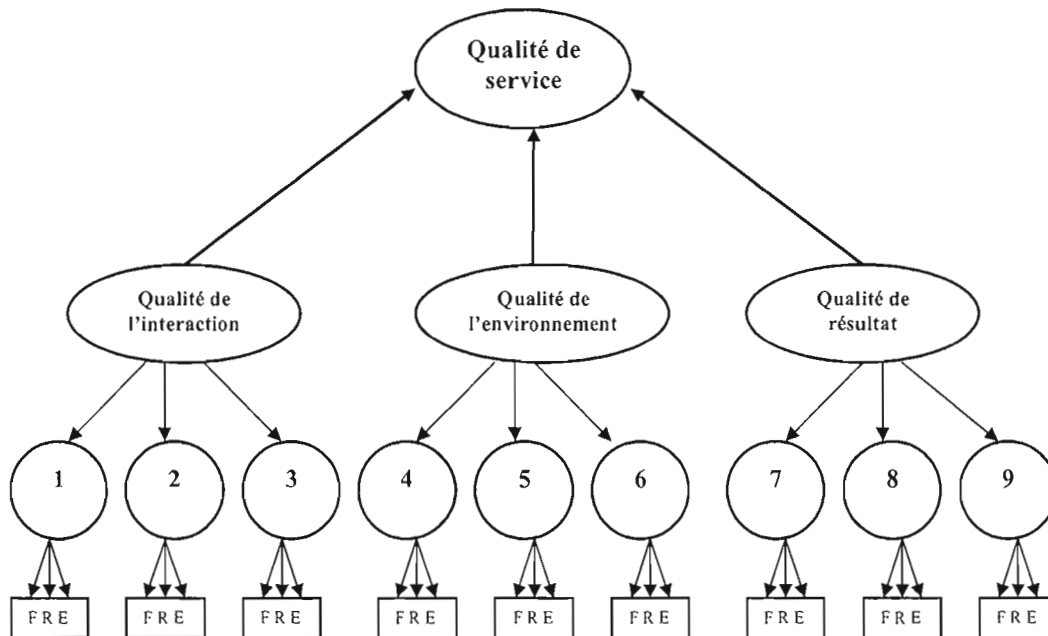


Figure 1.9. Qualité de la rencontre de service.

Source : Brady et Cronin, 2001

Légende

1 = Attitude.

2 = Comportement.

3 = Expertise.

4 = Conditions ambiantes.

5 = Design.

6 = Facteurs sociaux.

7 = Temps d'attente.

8 = Éléments tangibles.

9 = Impressions.

Wakefield et Blodgett (1994) affirment que l'environnement physique représente un vecteur de réactions émotionnelles pour le client cherchant plaisir et stimulation dans son environnement de consommation. D'autres chercheurs affirment qu'il existe des interactions entre la personne et son environnement (Moles et Rohmer 1982, De Certeau 1980, Fisher 1981).

En guise de conclusion, la plupart des modèles conceptuels cités précédemment soutiennent la même idée, celle de l'importance des aspects relationnels liés à la tâche dans les interactions du personnel en contact avec le client. Le personnel en contact a une influence directe sur le service, la qualité perçue par le client et sa satisfaction. La notion d'interaction des clients avec le personnel en contact représente un élément prépondérant dans l'évaluation de service. C'est pourquoi il est crucial d'étudier en détail l'interface entre le personnel et le client.

Langlois et Maurette (2003) proposent un modèle qui décompose la qualité expérientielle du service en cinq dimensions: fiabilité, 'accessibilité, divertissement, environnement physique et environnement relationnel personnalisé. La fiabilité implique le rendement de l'organisation par rapport à la prestation attendue par le client. L'accessibilité est reliée à la facilité d'accès physique et informationnelle de l'organisation de service. Le divertissement se rapporte au thème, à la programmation et à l'apparence des événements. L'environnement physique est lui relié à la cohérence du décor, principalement au confort et à la fonctionnalité des lieux.

L'environnement relationnel personnalisé se rapporte aux aspects relationnels et à la gestion des interactions entre le client et le personnel (Langlois et Maurette, 2003). Chaque dimension de la qualité expérientielle du service est subdivisée en compétences à développer par l'entreprise. Langlois (2005) s'attarde à la cinquième dimension, l'environnement relationnel.

Cette section a permis de mettre en relief l'évaluation de la qualité dans les services. Plusieurs modèles ont été développés afin de comprendre la qualité de service évaluée par la clientèle ainsi que l'impact de cette qualité sur l'organisation. La section suivante met l'accent sur l'expérience de la rencontre personnelle de service.

1.3. Les dimensions de la relation personnelle de service.

Bitner et Booms (1981) définissent la rencontre de service comme un moment de vérité qui fait participer au moins deux personnes à savoir le client et l'entreprise. Solomon et al. (1985) ainsi que Bitner et al. (1990) soulignent que la rencontre de service est dyadique entre un fournisseur de service et un client. Le personnel en contact joue un rôle important dans la production et la création du service. (Parasuraman et al, 1985). Bitner (1994) souligne que le personnel en contact joue un rôle considérable dans la satisfaction du client et dans l'amélioration de la qualité de service. Liosa (1997), de son côté, définit l'expérience de service comme étant un ensemble d'interactions entre un client et la firme afin d'obtenir un résultat précis. L'expérience de service est en somme une tranche de vie (Langéard et Eiglier, 1994). Dolen et al (2004) confirment que le contact avec le personnel influence la décision d'achat et même l'après-achat. La performance du personnel en contact influence positivement l'expérience vécue par le client (Bitner et Hubbert, 1994). Parasuraman et al (1991) considèrent que, pour plusieurs clients, le personnel en contact est considéré comme étant le service. En ce sens, le personnel en contact joue un rôle crucial qui consiste à véhiculer le message de l'entreprise, créer son image et vendre le service. Cependant, une interaction entre un client et un personnel en contact peut être une source potentielle de problèmes et de stress sur le plan émotif. Un client peut avoir une émotion qui pousse le personnel en contact non seulement à être en situation de dissonance émotionnelle mais aussi vulnérable aux menaces et attitudes telle que l'agressivité et la colère. Ces comportements sont de plus en plus fréquents dans la société occidentale moderne (Marks, 1996). Grandey, Dickter et Sin (2004) affirment que la colère et l'agressivité peuvent nuire aux employés qui sont en contact direct avec la clientèle. Grandey et al. (2004) rajoutent que l'agressivité du client a un effet significatif sur les moyens utilisés pour freiner le stress d'une situation donnée et par conséquent, provoque une attitude différente envers le client.

1.3.1. Pouvoirs du conditionnement émotionnel.

1.3.1.1. Le pouvoir de créer l'enthousiasme et plaisir.

1.3.1.1.1. Le désir de serviabilité.

Le personnel en contact doit adopter un comportement orienté vers le client. Ceci se traduit, d'après Saxe et Weitz (1982), comme « *le degré selon lequel le vendeur pratique le concept de marketing en essayant d'aider le client dans ses décisions d'achats de manière à satisfaire au mieux ses besoins* ». Goff et al. (1997), Homburg et Stock (2005) soulignent que l'orientation-client du personnel influence positivement la satisfaction du client et les intentions d'achat.

Un personnel en contact agréable et désirant aider la clientèle représente un trait de personnalité à l'impact positif sur la performance (Frei et McDaniel, 1998, Hogan et al. 1984 et Hurley, 1998). Un tel personnel ressent de l'empathie pour sa clientèle et souhaite résoudre ses problèmes. A terme, il se sent satisfait d'avoir été capable d'aider son client et d'avoir satisfait ses besoins. Brown et al. (2002) montrent qu'un employé agréable et désirant aider sa clientèle a un impact direct et positif sur l'orientation client du personnel. Par son attitude, le personnel en contact crée une relation durable.

Un employé heureux, satisfait et passionné par sa cause participe à la satisfaction et au bonheur de sa clientèle. Lundin, Paul, et Christensen (2000) confirment que les personnes heureuses traitent bien les autres. Le plaisir contribue à la créativité, la perception du temps change et le travail devient en lui-même une récompense et non pas seulement un moyen de récompense. Seligman (2002) souligne que les employés heureux sont nettement plus satisfaits de leurs emplois que ceux qui sont moins heureux.

Des psychologues environnementaux (Russel; Mehrabian, 1976) affirment que les facteurs contextuels agissent directement sur le comportement de l'individu et sur ses actes et ce en influençant les réponses émotionnelles médiatrices. Le plaisir fait référence à divers sentiments tels que le contentement, la satisfaction, la joie. Il traduit également le degré de bien être de l'individu. Mehrabian (1977) et Mehrabian et Russell (1975) définissent l'état émotionnel comme une réponse que l'individu exprime face à un environnement. Mehrabian et Russell (1974) soulignent que les termes bipolaires de la dimension « plaisir » sont : détendu versus ennuyé, content versus mélancolique, satisfait versus insatisfait, heureux versus malheureux, etc.

L'éveil correspond au seuil à partir duquel l'organisme est prêt à réagir à un stimulus. Dans ce cas, l'individu n'est pas uniquement heureux mais il est un peu ou beaucoup heureux. Les émotions ressenties par un individu peuvent occuper plusieurs degrés allant de l'absence totale d'émotions à un degré maximum. Mehrabian et Russel (1974) soulignent le lien entre l'état de plaisir et l'état d'éveil. Mehrabian et Russel (1974) affirment que l'éveil peut avoir un effet positif et significatif sur le plaisir éprouvé par l'individu. Bitner (1992) admet deux des trois états émotionnels de Mehrabian et Russel (1974) à savoir le plaisir et l'éveil. Obermiller et Bitner (1984) affirment quant à eux que le plaisir a un effet sur l'attitude de l'individu concernant les produits en magasin. Bitner (1992) accorde le même niveau d'influences aux réactions affectives et aux réactions cognitives.

Selon Mehrabian (1974), dans un environnement plaisant, plus l'état d'éveil (la stimulation) est fort, plus le comportement d'approche est intense. Au contraire, dans un environnement déplaisant, plus la stimulation est forte et plus le comportement de fuite est intense. Ceci explique l'effet multiplicateur de la stimulation sur le plaisir ressenti par le consommateur. En d'autres termes, un comportement d'approche se traduit par le désir de rester, d'interagir avec l'environnement et d'y retourner. Au contraire, le comportement de fuite ou d'évitement est relatif au désir de quitter l'environnement et de ne pas y retourner.

1.3.1.1.2. Enthousiasme et dynamisme.

L'enthousiasme du personnel se traduit par sa disponibilité et son empressement pour réaliser le service attendu. Bitner et al (1990) soulignent que l'empressement du personnel en contact à répondre et traiter les échecs peut transformer cet incident en souvenir satisfaisant ou insatisfaisant. L'enthousiasme du personnel en contact permet de continuer à édifier le processus de la qualité totale. Kuo (2007) affirme que le service enthousiaste se traduit par un service attentif, précis et complet de la part de l'employé de service. L'enthousiasme est en effet une des caractéristiques du personnel en contact (Hartline et Ferrell, 1996). L'enthousiasme est un engagement passionné à la réalisation d'un objectif. Chaque employé peut créer de l'expérience lors de son interaction avec le client afin de mener à bien la prestation du service. Cela se perçoit à travers le dynamisme et l'enthousiasme de l'employé tout au long de son interaction avec le client.

1.3.1.1.3. Positivisme envers les collègues et l'organisation.

Brunet et Savoie (1999) affirment que l'adoption d'attitudes et comportement positifs peut favoriser un climat de travail sain. Le personnel en contact devrait être positif envers ses collègues pour faire en sorte que le milieu de travail soit agréable et propice à la convivialité, à la créativité et l'efficacité. Brunet et Savoie (1999) affirment que chaque employé doit traiter ses collègues avec dignité et respect ainsi qu'avoir un bon esprit d'équipe au sein de l'entreprise ainsi qu'une communication fluide avec ses collègues de travail. Les employés doivent s'entraider entre eux.

1.3.1.2. Le pouvoir de neutraliser l'anxiété et le stress situationnel.

1.3.1.2.1. Harmonie relationnelle.

Le comportement émotionnel du personnel en contact se traduit par du langage verbal et non verbal. La communication non verbale est très importante dans le processus de l'accueil.

Les gestes non verbaux peuvent consister en un sourire et un contact visuel. (Rafaeli, 1989). Rafaeli et Sutton (1987) soulignent que les entreprises de service doivent contrôler les émotions de leurs employés pendant les rencontres de service de façon à ce qu'elles soient perçues comme spontanées, authentiques et non pas procédurales. Rafaeli et Sutton (1987) affirment que la performance de l'employé a un lien significatif avec les émotions qu'il éprouve. Hogan et al. (1984) réunissent la stabilité émotionnelle de l'employé et sa capacité à créer un comportement orienté vers le contentement et la satisfaction des clients.

Le personnel en contact est appelé à afficher des émotions positives et supprimer les émotions négatives en présence du client. Les personnels en contact doivent vérifier continuellement leur état interne et leur exposition émotionnelle pour que les émotions affichées respectent le standard organisationnel. Ils doivent réguler constamment leurs émotions afin de ne pas se dévier des règles d'affichage de l'organisation (Adelmann, 1995 ; Ashforth et Humphrey, 1993, Grandey, 2000).

Selon Gross et al. (1998), la régulation des émotions se traduit par un ensemble de processus par lesquels un individu essaye de viser quelles émotions il ressent, quand il les ressent, et comment il les ressent et les exprime. Gross et al. (1998) soulignent que l'employé doit camoufler ses émotions négatives via le contrôle de la posture et des muscles faciaux. Il s'agit d'une régulation de surface où l'employé est appelé à changer la dimension observable de l'émotion. En revanche, si l'employé réévalue les événements afin de sentir réellement l'émotion souhaitée, on parle de la régulation émotionnelle en profondeur.

Les agressions verbales de la part des clients créent un environnement de travail déplaisant pour les employés. Le modèle du stress de Lazarus et al. (1984) propose que la maîtrise ou la régulation des émotions suive le stress évalué. Bien que les employés puissent être capables d'aider techniquement les clients mécontents, ils ne sont toutefois pas toujours en mesure de gérer leurs émotions internes face au client. Grandey et al. (2004) affirment qu'une grande autonomie réduit le stress perçu lors d'une interaction avec un client agressif. L'autonomie d'un employé est sa capacité d'avoir un impact sur ses activités, de décider la

séquence d'action et la possibilité d'avoir un contrôle sur ses méthodes de travail (Breugh, 1985).

1.3.1.2.2. Harmonie interne

La réaction de stress est un sentiment de perte de contrôle de la situation. Cox (2002) et Lazarus (1981) présentent un concept mettant en relation l'individu et son environnement. Face à une épreuve, l'individu procède à une évaluation du défi ou de menace par rapport à ses propres capacités de réponse. Donc, c'est la concordance ou non entre la demande extérieure évaluée et ses propres ressources perçues par l'individu qui décidera de l'apparition ou non de stress.

A. Grisard (2001) souligne que dans un contexte organisationnel, le contrôle du travailleur sur son environnement est d'une grande importance. Il s'agit de la capacité de l'individu à contrôler son environnement et à mesurer le degré de liberté de ses actes dans une situation donnée. L'individu peut penser qu'il contrôle son environnement ou au contraire, qu'il lui est imposé. Mehrabian et Russell (1974) précisent que les termes bipolaires de l'axe « domination » sont : maître de soi versus influencé, important versus inutile, autonome versus guidé, dominant versus soumis déterminant versus guidé et influent versus influencé. Mehrabian et Russell (1976) définissent en effet quant à eux le contrôle comme étant le pouvoir que l'individu ressent à l'égard de son environnement. L'individu se perçoit comme soumis si l'environnement le contrôle et dominant quand il pense qu'il influence et contrôle son environnement. Selon Skinner (1995), le contrôle est défini comme le besoin d'un individu d'exercer un pouvoir sur son environnement. White (1959) définit de son côté le contrôle comme étant le besoin de l'individu de mettre en relief une compétence, une maîtrise vis-à-vis de son environnement. Skinner (1995) rajoute que le contrôle est un ensemble de croyances et concerne une situation particulière dans un moment donné qui aboutit à la maîtrise de l'environnement.

Averill (1973), lui, définit le contrôle en trois dimensions. La première porte sur le contrôle cognitif, en ce sens qu'un individu qui dispose de l'information a tendance à maîtriser et contrôler davantage la situation. La deuxième dimension concerne le contrôle décisionnel ; en d'autres termes, le pouvoir de choisir entre diverses alternatives ou de participer à l'élaboration de plusieurs solutions. La troisième dimension concerne la possibilité de maîtriser et de contrôler les caractéristiques objectives de la situation. Plus particulièrement, dans le cas des services, Hui et Bateson (1991) soulignent que toute caractéristique situationnelle et interpersonnelle qui favorise le contrôle perçu par le client a un effet positif sur les émotions et les réactions vis-à-vis d'une prestation. Dépret (1996) définit la perception du contrôle comme étant la disposition d'une réponse comportementale qui agit sur l'événement dans le sens voulu par le sujet. En ce sens, contrôler est synonyme d'émettre une réponse comportementale. Enfin, pour Perlmutter et Monty (1977), le contrôle est une tentative de gérer d'une manière efficace et de manipuler l'environnement.

Keyser et Hansez (1996) soulignent que l'individu, soumis aux exigences de son environnement du travail, a tendance à évaluer la situation, ses capacités cognitives, émotionnelles et comportementales. Cette évaluation détermine la stratégie de coping à adopter. Le coping est une manière de surmonter et de s'adapter à une situation perçue comme stressante (Lazarus et Folkman 1984).

Lazarus et Folkman (1984) définissent le coping comme « *des efforts cognitifs et comportementaux en évolution constante et développés dans le but de maîtriser des demandes internes et ou externes qui sont évaluées comme excédant les ressources de l'individu* ». Bref, l'individu face à une situation de confrontation avec son environnement a tendance à gérer ses ressources. Les stratégies d'adaptation, ou coping, adoptées par l'individu lui permettent d'agir face aux difficultés de la gestion de stress. La perception du contrôle ainsi que l'incertitude constituent les deux facteurs déterminant ces stratégies d'adaptation, ou coping.

Parmi les conséquences du stress, on trouve le *burn-out* ou syndrome de l'épuisement professionnel qui est une des conséquences du stress professionnel. L'individu trouve des difficultés à faire une dichotomie entre vie professionnelle, vie sociale et vie familiale ou personnelle. En ce sens, le stress évolue continuellement et devient une pathologie liée au travail qui menace la vie sociale et familiale de l'individu. Boles et al. (1993) soulignent que le burn-out peut causer une image négative de soi-même, un sentiment de manque d'intérêt envers le travail, et donc, un épuisement physique et émotionnel.

Gil-Monte et al. (1998) considèrent que le *burn-out* ou le syndrome de l'épuisement professionnel n'est pas une conséquence du stress en soi mais plutôt de la mauvaise gestion de celui-ci. C'est un cas que l'on retrouve surtout dans les emplois où il y a un contact avec le client et où le personnel est appelé à répondre continuellement à l'urgence.

Cordes et Dougherty (1993) considèrent que les individus qui souffrent de dépression et d'anxiété ont tendance à mal agir et réfléchir. Cordes et Dougherty (1993) rajoutent que les émotions négatives liées à l'anxiété conduisent les gens à douter de leur degré de compétence. L'anxiété perturbe également la capacité des personnes à trouver des solutions novatrices. Les personnes souffrant d'anxiété et dépression font moins de choses et les font plus lentement. Par conséquent, elles éprouvent une difficulté au niveau du rendement.

Un employé anxieux a tendance à éviter divers environnement et situations, et entre autres, l'environnement essentiel à leur rendement au travail tel que les contacts avec de la clientèle. Kiecolt-Glaser et al. (2002) soulignent l'effet des émotions négatives telles que l'anxiété sur la santé de l'individu. Lazarus et Folkman (1984) ajoutent que les paramètres situationnels liés à l'environnement de travail déterminent l'état affectif de l'individu.

1.3.1.2.2.1. Approche scientifique de l'harmonie interne.

McCraty et al. (2001) soulignent que le stress et l'anxiété défavorisent l'intuition. Ainsi, quand un sujet ressent des émotions négatives, son rythme cardiaque est irrégulier et erratique. Ceci a un effet négatif sur l'activité cognitive telle que l'analyse de problèmes et la production de résultats. Au contraire, des émotions positives, telle que la sensation de bien-être, sont ressenties par l'individu au travers de battements de cœur réguliers, et favorisent l'activité cognitive. Ces résultats mènent les chercheurs à présenter le concept de cohérence psychophysiologique, soit la synchronisation entre le cœur et le cerveau, comme une situation optimale de l'activité cognitive. Ce concept se traduit par une harmonie entre la physiologie et la psychologie qui favorise la prise de décision, la créativité, la concentration, etc. McCraty et al. (1995) soulignent que les émotions ont un effet significatif et direct sur les variations du rythme cardiaque. Ainsi, les émotions négatives aboutissent directement à l'incohérence cardiaque. Cette incohérence cardiaque vient renforcer à son tour la perception émotionnelle du stress. La cohérence cardiaque a un effet immédiat sur la performance du cerveau ; le système nerveux constitue l'un des mécanismes reliant le cœur et le cerveau. En effet, selon McCraty et al. (2001), le cerveau est constitué de deux branches. La première dite « sympathique » qui sert à activer le cerveau émotionnel ou limbique et accélérer les battements de cœur, et la deuxième branche, dite « para-sympathique », qui sert à protéger le cœur et la première branche de cerveau.

Le stress est géré par le cerveau émotionnel par l'amygdale. Elle réagit au danger immédiatement en sécrétant les hormones de stress, le cortisol et l'adrénaline, qui vont accélérer le rythme cardiaque. L'objectif est de préparer le corps au combat ou à la fuite. Au niveau du cortex préfrontal s'élaborent les pensées, le langage, et l'abstraction. C'est le royaume de la raison et du conscient. Cependant, réfléchir peut retarder les réflexes de survie. Donc, en cas de stress, le cortex préfrontal est débranché par l'amygdale. En effet, comme le précisent McCraty, Atkinson et Rein (1996), le cerveau et le cœur constituent les deux organes les plus importants de l'organisme humain. De plus, les liens qui unissent les deux organes sont nombreux et réciproques. Prendre de grandes inspirations par exemple quand on

est énérvé ou stressé, permet de ralentir les battements du cœur ou le rythme cardiaque et de calmer l'agitation mentale. Le cerveau et le cœur s'influenent à chaque instant.

1.3.1.2.2.2. Approche philosophique de l'harmonie interne.

Plusieurs courants philosophiques ont pour objet la restructuration de l'individu. La sophrologie par exemple, une philosophie humaniste, considère l'unité du corps et de l'esprit comme une évidence. Cette philosophie souligne qu'en agissant sur le corps, on agit d'une façon automatique et directe sur l'âme (Abrezol, 1983).

Selon Audouin (2003), l'un des principes de cette philosophie est la nécessité de « positiver » le corps. Des expériences négatives de la vie qui sont mémorisées peuvent engendrer ultérieurement une attitude négative. (Abrezol, 1983) souligne que la personne doit non seulement positiver son corps mais aussi le mental et le spirituel. Audouin (2003) affirme que la sophrologie agit sur le passé, le présent et le futur. En d'autres termes, la sophrologie est un moyen de « positiver » le passé, et donc, de revivre des expériences positives, mais aussi le présent et le futur. Cette philosophie aide la personne à se débarrasser de ses peurs et angoisses antérieures. Fouche et al. (2004) soulignent un autre principe de cette philosophie, soit la recherche d'une personnalité stable et d'une perception objective de la réalité. L'individu, grâce à cette philosophie et aux exercices sophroniques, évite de mauvais comportements, réussit à se maîtriser et à se contrôler, se libère enfin de tous les obstacles psychiques.

L'un des souhaits de l'être humain est de vivre le bonheur et la paix avec lui-même. Colet et Viragh (2006) affirment que le feng shui, une philosophie taoïste, offre cette possibilité de vivre en harmonie avec soi et avec son environnement. Cette philosophie prétend que l'individu peut influencer positivement son destin en sentant et connaissant les énergies de l'environnement : la personne doit admettre l'influence de l'environnement dans lequel il se trouve. Cette doctrine a pour objectif de favoriser la vie en accord avec l'environnement d'une manière à assurer davantage le bien-être. Cette philosophie est un moyen de favoriser une vie harmonieuse et équilibrée dans notre environnement immédiat. Mourier (2006)

rajoute que le taoïsme, tout comme le yoga, sert à harmoniser les opposés. Le taoïsme, doctrine de Lao T'seu, au VI^{ème} siècle avant notre ère, combine le « yin » et le « yang ». D'après cette philosophie, la circulation de l'énergie vitale est entravée dans certains endroits de notre organisme en situation de stress. En situation de bien-être, cette énergie est maximale. En revanche, l'individu subit un malaise et une perturbation aux niveaux des organes dès que la circulation de cette énergie est bloquée.

1.3.2. Pouvoirs de contrôle de l'action.

1.3.2.1. Le pouvoir de séduire.

1.3.2.1.1. Apparence.

Langlois (1991) affirme d'après l'expérience de « Catherine » qu'un employé ayant une attitude naturelle sympathique et une attitude empathique semble avoir le profil le plus positif du point de vue des clients. L'auteur rajoute que l'apparence soignée de l'employé peut également constituer une barrière artificielle et avoir un impact négatif sur l'authenticité de la relation. Le personnel en contact joue un rôle important dans la prestation de service. Par son apparence physique, sa manière de s'habiller, sa façon de parler, de sourire, le personnel en contact constitue un élément d'atmosphère et d'ambiance (Sujan et al. 1987; Bitner 1992) et détermine souvent le jugement du client par rapport au service qui sera rendu. Bitner (1992) affirme que le personnel en contact est un élément du « serviscène ». En effet, l'apparence du personnel en contact, son attitude ou son comportement donnent une ambiance générale positive ou négative au service. Les clients sont parfois très exigeants en ce qui concerne l'apparence du personnel en contact. La tenue doit donc être soignée, propre et distinctive.

1.3.2.1.2. Valorisation Respect, politesse, Courtoisie.

Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985, 1988) présentent la courtoisie comme l'une des dix dimensions de la qualité de service. Pour Bettencourt et Brown (1997), elle est une dimension de comportement pro-social. Le personnel en contact est chargé d'installer avec le client un contact basé sur la courtoisie, la compréhension, l'habilité à communiquer, etc. N'importe quel client s'attend à être considéré et reconnu par le personnel en contact en tant qu'être humain, avant tout, et ensuite, en tant que client désiré. Le personnel en contact doit être attentif aux besoins de son client surtout dans la mesure où il est la première personne qui l'accueille.

1.3.2.1.3. Empathie.

L'empathie est une sensation partagée entre le client et le personnel qui permet de vivre une expérience affective commune. Tourette (1996) définit l'empathie comme étant la capacité du personnel d'apercevoir l'univers de son client en se séparant de son monde sans avoir à perdre ou manquer le contact avec lui. Il rajoute que l'empathie est un moyen de restauration de l'estime de soi. En bref, l'empathie est la capacité de se mettre à la place des autres sans pour autant ressentir les mêmes sentiments. Cette faculté conduit le client à éprouver un sentiment de compréhension et d'aide de la part du personnel. Langlois (1991) souligne que le degré d'empathie est un facteur déterminant de la compétence et de la crédibilité perçues.

Carl Rogers (1942) définit l'empathie comme étant la compréhension produite de la propension à ressentir les émotions des clients et à transmettre aux clients cette compréhension accueillante. Le concept de l'empathie est un facteur nécessaire qui favorise le progrès et le développement du personnel. En ce sens, le travail du personnel sert à développer chez le client la confiance en son aptitude à se guider lui-même. Le personnel doit accorder une grande importance à l'écoute du client.

1.3.2.2. Le pouvoir de persuader.

1.3.2.2.1. Objectifs.

Le personnel en contact doit rester centré sur les objectifs recherchés par le client et avoir la capacité de fournir le service de base. Le service de base n'est que la vocation première de l'employé de première ligne et de l'organisation. Ce service de base consiste à acquérir ce que l'on est en droit d'obtenir et qui détermine la raison d'être de l'organisation. Le personnel en contact doit offrir un service de base c'est-à-dire les informations et les connaissances nécessaires et utiles pour le client. Le personnel en contact doit être un guide pour le client (Haywood-Farmer, 1988). Il peut éventuellement aller au-delà des objectifs des clients pour réaliser une expérience mémorable et ceci, via la compréhension, le dialogue et l'établissement des liens (Schmitt et al., 2004).

1.3.2.2.2. Langage.

Parasuraman et al. (1996) soulignent que la communication avec le client consiste à utiliser un langage adéquat et respectueux vis-à-vis de celui-ci. Selon les mêmes auteurs, le personnel doit éviter d'employer un jargon spécialisé et un langage technique. Varca (2004) souligne que l'aptitude de communiquer clairement et d'une façon appropriée est considérée comme une des compétences interpersonnelles que doit posséder le personnel en contact. En résumé, le personnel doit avoir la capacité à communiquer efficacement avec le client en utilisant un langage ayant un effet positif sur ce dernier ; il doit utiliser un langage simple afin que le client puisse le comprendre.

1.3.2.2.3. Négociation.

Le personnel en contact est appelé à négocier les termes de la réponse qui satisfait le plus les attentes du client (David et Huguet, 1998). Autrefois, la rencontre entre le personnel en contact et le client prenait la forme de scripts comportementaux. Cependant, étant donnée l'hétérogénéité de la demande, il s'est avéré difficile, voire impossible de fournir des scénarios applicables réellement. L'adoption par le personnel d'une flexibilité dans une situation donnée est nécessaire afin d'éviter la répétitivité et de s'ajuster aux imprévus.

1.3.2.2.4. Détermination et leadership des transactions.

Le personnel en contact doit avoir la détermination transactionnelle dès le départ et mettre en œuvre l'effort et l'énergie nécessaires en vue de répondre aux attentes des clients (Mohr et Bitner, 1995). Grönroos (1984) suggère deux dimensions de la qualité de service à savoir la dimension technique et la dimension fonctionnelle. Les deux dimensions sont toutes les deux importantes afin d'assurer la satisfaction du client. Non seulement le personnel en contact veille à ce que le service proposé au client lui offre des bénéfices et le résultat souhaité, mais il veille aussi à la manière dont ces bénéfices lui sont délivrés. Autrement dit, le personnel en contact doit accorder autant d'importance aux résultats recherchés par le client qu'au processus de la servuction. Chandon et al. (1996) suggèrent que l'employé est appelé à aider et porter attention à son client ; il doit avoir le sens de la détermination et du dévouement à résoudre les problèmes du client et à répondre instantanément à ses demandes.

1.3.2.2.5. Renforcement et élimination de doute.

La théorie de la dissonance cognitive explique le phénomène selon lequel il y a une insatisfaction à l'égard du service d'autant plus grande que les informations qui sont parvenues à son sujet sont positives (Festinger, 1964). Du fait de l'incapacité du client à supporter la contradiction, celui-ci cherche alors à l'atténuer. Pour cela, il peut rompre avec le service, tenter de se faire rembourser ou de l'échanger ou bien entrer dans un processus de

communication interpersonnelle négative vis-à-vis de l'entreprise. Il peut également tenter de rechercher de nouvelles informations susceptibles de le rassurer sur son achat ou de le réconcilier avec l'entreprise. Pour remédier à cette situation, il est important de s'assurer continuellement de la satisfaction du client, de réduire ou même d'annuler ses doutes, de valoriser ses choix tout en accentuant sur les aspects positifs.

1.3.2.3. Le pouvoir d'ancrer.

1.3.2.3.1. Fiabilité.

Chang et Huang (2000) définissent la fiabilité comme la capacité d'offrir les bonnes solutions aux clients dès le premier contact. Des travaux de recherche ont montré que la fiabilité de l'entreprise influence positivement la confiance de ses clients (Fornell et Wernerfelt, 1987).

La confiance est une variable médiatrice importante qui a un pouvoir explicatif dans la prise de décision (Dwyer, Schurr et Oh, 1987, Milliman et Fugate, 1988). La confiance est un élément qui détermine une relation réciproque entre deux partenaires, soit icile personnel en contact et le client en particulier. La compétence et l'expertise du personnel en contact déterminent la confiance que le client accorde à ce dernier. La confiance est une des pierres angulaires d'une expérience client jugée positive.

1.3.2.3.2. Accessibilité.

L'accessibilité du personnel en contact ainsi que sa capacité à offrir le service jouent un rôle important dans la prise de décision et l'achat du client. L'accessibilité est un élément primordial de la prise en charge des clients. Langlois et al. (1991) définissent l'accessibilité physique comme la disponibilité du conseiller et l'habilité de celui-ci à réagir d'une façon instantanée à la requête des clients. L'information directionnelle, elle, se définit comme la manière d'entretenir un contact continu avec le client et de l'informer sur l'évolution du

projet en vue de le rassurer et de réduire son angoisse. Pour Langlois (1991) la promptitude du service correspond à l'importance de la rapidité d'exécution du service ainsi qu'à la valeur accordée au temps. Il s'agit de veiller à ce que le client reste occupé tout au long du processus de servuction. En effet, la satisfaction du client dépend largement de sa perception du temps d'attente. La gestion de l'attente consiste donc à définir le temps d'attente et à l'occuper (Taylor, 1994, Hornik, 1982). Dans le même ordre d'idée, le renforcement de la qualité du service dépend de la gestion des exceptions Il s'agit de traiter instantanément les demandes exceptionnelles du client.

1.3.2.3.3. Feedback.

Le client évalue la performance réelle du service et la compare avec ses attentes. Deux cas de figure peuvent se présenter. Si le client éprouve de la satisfaction vis-à-vis du service, on assiste à un renforcement positif de ce comportement. Cela peut se traduire par le nouvel achat, puis l'adoption de la marque, la fidélité à cette marque ou à ce service et, dans les meilleurs cas, l'émission d'un bouche-à-oreille favorable à son égard. En revanche, lorsque le service n'est pas à la hauteur de ses attentes, le client se retrouve dans une situation de dissonance cognitive qui se traduit par une incohérence psychologique et un sentiment d'anxiété (Hoyer et MacInnis, 2004). Il s'avère donc que, dans les deux cas, le travail des responsables marketing est loin de s'arrêter une fois le service délivré. En effet, l'entreprise a pour tâche complémentaire de rassurer le client et le confronter à ses choix en lui donnant des informations complémentaires et en mettant en œuvre des plans de communication adaptés permettant d'atteindre cet objectif.

1.3.2.3.4. Gestion du confort physique.

Le personnel doit s'assurer et se préoccuper du confort sensoriel de son client. Un client qui se sent bien et confortable et ne détient pas la même notion du temps. Il tend à rester un peu plus longtemps et donc à consommer davantage. Le client aura du plaisir et tendance à revenir s'il vit une situation de confort durant son acte d'achat. Notons que les clients ne peuvent pas différencier les éléments tangibles et intangibles du service (Kotler, 1973).

1.3.2.3.5. Devancer les attentes et surprendre agréablement.

Le personnel en contact doit exceller tout au long de son contact avec le client. Ceci se traduit par le désir du personnel en contact d'offrir une valeur ajoutée considérable en termes de conseils, par son intention d'innover dans son offre, par sa recherche à faire vivre à son client une expérience humaine et par la personnalisation du service. En ce sens, le personnel en contact doit être suffisamment habile pour détecter et identifier les besoins et attentes de son client dans le but de les dépasser et de le surprendre agréablement. En bref, l'objectif du personnel en contact est de créer de la valeur chez le client et de lui faire vivre une expérience mémorable qui dépasse ses attentes.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

Afin d'aboutir à une qualité expérientielle de service, il est important de valoriser l'expérience d'interaction entre le personnel et le client. Dans ce chapitre, il s'agit de dresser le modèle conceptuel qui fait l'objet de cette recherche. La revue de la littérature a pu mettre en évidence un modèle qui sert à évaluer la relation personnelle entre les deux acteurs du point de vue des clients.

2.1. Cadre conceptuel.

2.1.1. Compétence perçue de l'expérience.

Chez Langlois, Chébat, Bourdeau, (1991), l'expérience « Catherine » met en relief la force du médium comme fonction croissante de la compétence et de la crédibilité du service. Selon ces chercheurs, le médium est le service. Parasuraman et al. (1985) confirment que la compétence représente les habilités et les connaissances pour réaliser un service.

Le personnel en contact doit montrer un degré élevé de connaissance du service délivré à sa clientèle et une capacité à offrir des conseils adéquats et ciblés. La compétence est un déterminant crucial de la qualité de service (Parasuraman et al. 1985). Parasuraman et al (1988) considèrent en effet la compétence comme l'un des dix aspects de la qualité de service. Chandon et al. (1996) confirment que la compétence perçue est un déterminant de la qualité de service du point de vue des clients.

Czepiel et al. (1985) considèrent que la compétence du personnel est reliée à sa formation, à ses expériences, sa perspicacité et à sa créativité. La compétence et l'expertise du personnel jouent un rôle important dans l'établissement de la confiance (Swan, Trawick et Silva, 1985; Doney et Cannon, 1997). L'objectif ultime de l'échange est de conclure la transaction. L'effort fourni par le personnel en contact détermine la conclusion de la transaction (Mohr et Bitner, 1995).

2.1.2. Crédibilité perçue de l'expérience.

Tout comme la compétence, la crédibilité perçue par la clientèle est déterminé par les contacts empathiques (Langlois, 1991). L'apparence physique contribue à bonifier la crédibilité (Pratkanis, Aronson, 1992). Selon Smith (2002), une personne doit porter une tenue vestimentaire reliée à sa profession pour montrer son expertise. L'honnêteté, la crédibilité (Swan, Trawick et Silva, 1985), la foi en sa parole servent à dynamiser la relation avec le client. Parasuraman et al (1988) considèrent la crédibilité comme l'une des dix aspects de la qualité de service. Chebat et al (1988) démontrent qu'une personne sympathique et qui paraît aimable est plus crédible. Pratkanis et Aronson (1992) soulignent de leur côté que l'individu doit s'exprimer avec assurance pour bonifier sa crédibilité. Selon Howard (2002), un individu est naturellement porté à écouter une personne agréable, aimable et amicale. Pratkanis et Aronson (1992) confirment que l'aisance et l'assurance à s'exprimer reflètent l'expertise et la maîtrise du sujet. L'empathie a un impact positif sur la crédibilité (Howell, 1982). Pour Labasse (1994), la crédibilité repose sur le respect de l'autre. Ranking Frost (1999) souligne, lui, que la disponibilité, le respect et l'ouverture d'esprit ont un effet positif sur la crédibilité perçue. La crédibilité est également déterminée par la qualité de la langue (Breton, 1998). En ce sens, l'argot par exemple est nuisible. La perte de contrôle de soi a par ailleurs un effet négatif sur la crédibilité, tandis que la confiance en soi contribue à bonifier la crédibilité (Prescott, 2002). Chebat *et al.*, (1989), démontrent que l'expertise perçue de la part du client est une dimension importante et déterminante de la crédibilité de la source.

2.1.3. Le pouvoir de leadership expérientiel.

Le pouvoir de leadership expérientiel se traduit par la maîtrise des cinq pouvoirs de leadership de services performants à savoir : trois pouvoirs du contrôle de leadership d'action et deux pouvoirs du conditionnement émotionnel. Les pouvoirs de contrôle de leadership d'action consistent à séduire et inspirer la crédibilité, persuader et mener à l'action et enfin ancrer et gérer la mémorabilité. Une enquête a été menée par Langlois et Boivin (2007), durant le mois d'août auprès de Service Canada, une organisation du gouvernement fédéral canadien, afin de valider les dimensions du leadership expérientiel pour les clients et les employés de l'organisation. Cette étude a permis de révéler que parmi les vingt-cinq compétences énoncées précédemment, vingt se sont groupées en trois facteurs, à savoir l'expérience magnétique, l'expérience d'action et l'expérience d'ancrage, au lieu des cinq facteurs anticipés (Séduction, Influence, Conclusion, Service, Ancrage). Les résultats de cette enquête montrent que l'expérience magnétique est reliée à l'apparence, à la valorisation au respect, à la politesse, la courtoisie, et à l'empathie (gérer l'effet miroir émotionnel) (Langlois et Boivin, 2007). L'expérience d'action réfère aux objectifs, au langage, à la négociation, la détermination, au leadership des transactions et enfin au renforcement et à l'élimination du doute (Langlois et Boivin, 2007). Les variables qui composent l'expérience d'ancrage sont la fiabilité, l'accessibilité, le feedback, la gestion du confort physique, le fait de devancer les attentes et de surprendre agréablement (Langlois et Boivin, 2007).

Le pouvoir de neutraliser l'anxiété et le stress situationnel ainsi que le pouvoir de créer l'enthousiasme et le plaisir sont deux pouvoirs du conditionnement émotionnel. Ils sont déterminants pour le succès de toute transaction et du leadership expérientiel. Le pouvoir de créer l'enthousiasme et le plaisir se réfère au fait d'être heureux, d'être passionné par sa cause, concentré sur la source d'énergie, de prendre plaisir à servir et d'avoir une attitude inspirante. Le pouvoir de neutraliser l'anxiété et le stress situationnel est quant à lui relié à la gestion du stress situationnel, la gestion de l'harmonie interne, la gestion de l'harmonie interpersonnelle, au fait de prendre soin de soi sans se sentir coupable et de se concentrer sur que l'on contrôle.

Le cadre conceptuel inclut dans les cinq pouvoirs de leadership deux autres facteurs du confort émotionnel explicité au niveau de la revue de littérature à savoir l'expérience de plaisir et l'expérience de stress et d'anxiété ainsi que les deux variables, la crédibilité et la compétence perçues. L'objectif de cette enquête est de vérifier le modèle au niveau du secteur privé.

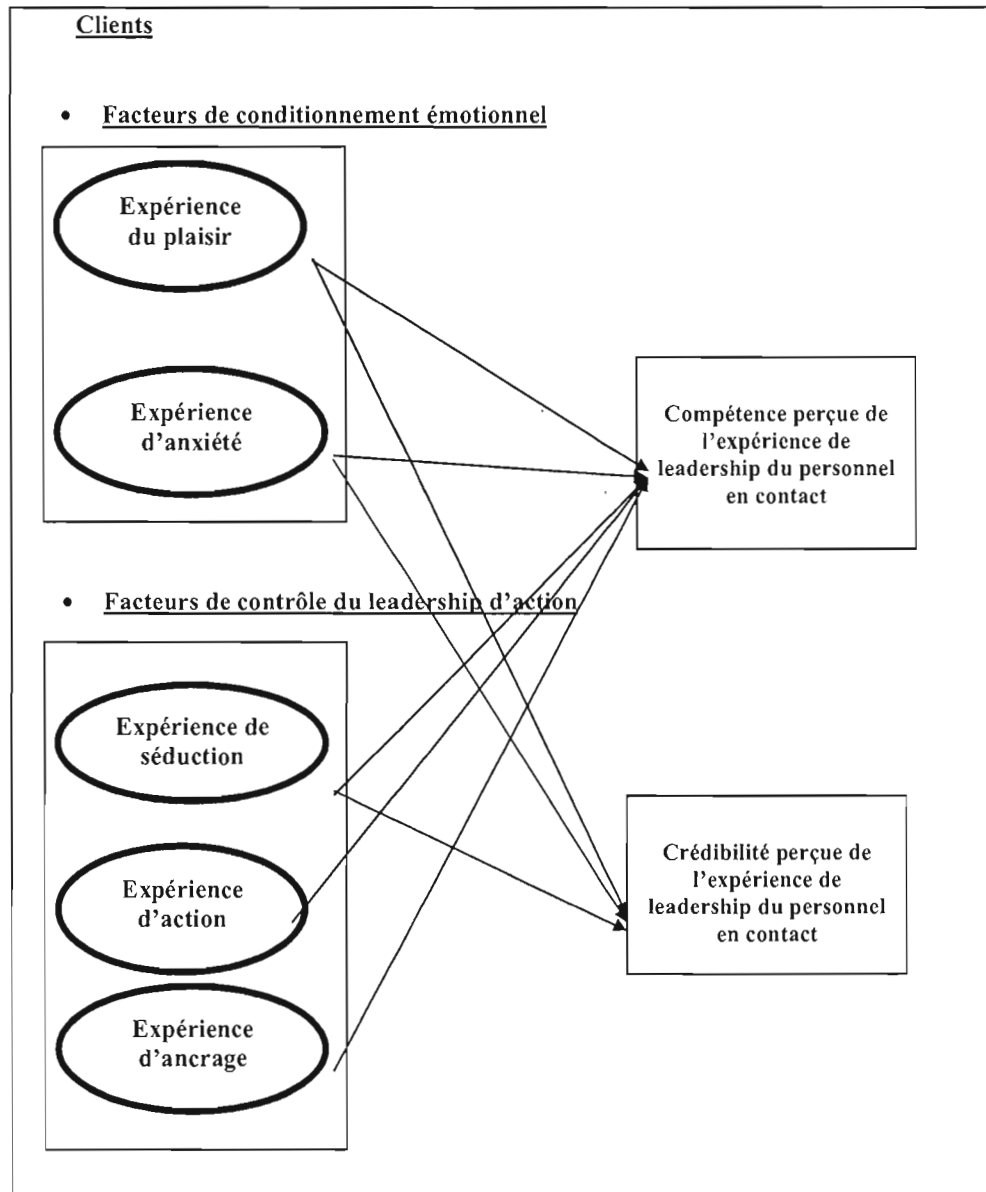


Figure 2.1. Modèle de recherche.

2.2. Hypothèses de recherche.

Ce chapitre élabore une série d'hypothèses qui seront mesurées auprès de la clientèle. Selon ces hypothèses, les clients percevraient la rencontre personnelle de service selon les cinq pouvoirs de leadership de service performants : trois pouvoirs du contrôle de leadership d'action et deux pouvoirs du conditionnement émotionnel.

Tableau 2.1: Hypothèses de recherche.

H1- Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur profil de leadership expérientiel.

H1.1) Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à générer un climat de plaisir dans la relation d'affaires.

H1.2) Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à générer un climat harmonieux sans source d'anxiété dans la relation d'affaires.

H1.3) Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à séduire le client dans la relation d'affaires.

H1.4) Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à persuader le client dans la relation d'affaires.

H1.5) Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à ancrer ou fidéliser le client dans la relation d'affaires.

H2- Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur profil de leadership expérientiel.

H2.1) Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à générer un climat de plaisir dans la relation d'affaires.

H2.2) Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à générer un climat harmonieux sans source d'anxiété dans la relation d'affaires.

H2.3) Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à séduire le client dans la relation d'affaires.

H2.4) Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à persuader le client dans la relation d'affaires.

H2.5) Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à ancrer ou fidéliser le client dans la relation d'affaires.

H3- IL existe une relation positive entre la perception par les clients de la crédibilité et la perception de la compétence des directeurs de comptes.

Conclusion

Suite à la revue de littérature qui s'est focalisée sur l'examen des concepts clefs de cette recherche - à savoir le service, la qualité des services, la structure de la relation personnelle, les composantes de la relation personnelle-, l'étude empirique permet de confirmer ou d'infirmer notre modèle ou de découvrir un modèle naissant de cette logique. Le chapitre suivant décrit la méthodologie empruntée pour effectuer cette étude.

CHAPITRE III

METHODOLOGIE

Ce chapitre est consacré à la description de la méthodologie empruntée pour mener cette recherche. La première section est consacrée à la définition de l'échantillon sur lequel s'effectue notre enquête, le processus d'échantillonnage. La section suivante porte sur le mode de recueil des données et le déroulement de l'enquête.

3.1. Le processus d'échantillonnage.

3.1.1. Définition de la population mère.

La population mère est constituée des clients qui visitent les bureaux ou les guichets automatiques de la banque et qui ont eu un contact direct avec un directeur de comptes bancaires au cours de la dernière année.

3.1.2. Cadre d'échantillonnage.

La méthode d'échantillonnage non probabiliste est utilisée lorsqu'il n'est pas possible de constituer une liste nominative et exhaustive des individus de la population. La méthode d'échantillonnage non probabiliste n'utilise aucune loi statistique ; le choix de la taille de l'échantillon est arbitraire. Il s'agit plus précisément d'un échantillonnage de convenance où les éléments sont sélectionnés en fonction de leurs disponibilités, de la facilité à les joindre ou à les convaincre de participer à l'enquête (D'Astous, 2000). Dans ce cas, la probabilité qu'une unité soit incluse dans l'échantillon n'est pas connue et il n'est pas possible de calculer l'erreur d'échantillonnage.

3.1.3. Les unités d'échantillonnage.

Il s'agit de définir les unités constitutives de la population mère. On distingue l'unité de référence (la personne interrogée répond pour la famille ou le ménage) de l'unité déclarante (la personne interrogée répond pour elle-même) ; dans notre cas, l'unité d'échantillonnage est l'unité déclarante soit toute personne en position de vivre une expérience d'interaction avec un directeur de comptes bancaires lors de la dernière année.

3.1.4. Taille de l'échantillon.

Malgré le fait que ce questionnaire ne soit pas très long et assez compréhensible, on a essayé de le simplifier au maximum. De plus, on a opté pour que le répondant ne soit pas assisté par l'interviewer afin d'éviter les biais. En théorie, les méthodes de calcul scientifique de la taille d'échantillon ne s'appliquent que sur des échantillons obtenus par la méthode probabiliste. Plus l'échantillon est important, plus la généralisation sera fiable. Etant données les limites temporelles ainsi que les limites matérielles, nous avons fixé la taille de notre échantillon à deux cent (200) clients pour limiter les biais.

3.2. Mode de recueil des données ou instrument de collecte.

D'après Perrien et al. (1984), le choix de la méthode de collecte des données dépend du type de la recherche (exploratoire, descriptive ou causale), de la vision du chercheur par rapport au marché, et des ressources disponibles (ressources financières et humaines). Ainsi, la méthode de collecte de données choisie ici est une enquête par questionnaire. Une recherche descriptive est appropriée lorsque les besoins d'informations sont précis, le problème bien défini et les variables mesurées bien circonscrites. La méthode de collecte de données choisie pour réaliser l'étude auprès des clients est donc le questionnaire administré sous forme de sondage. Le questionnaire administré auprès des clients est subdivisé en trois parties.

La première partie concerne l'utilisation des services au sein de la succursale. La deuxième section met l'accent sur la rencontre avec le personnel lors de la visite. La dernière section s'intéresse au profil du répondant.

Dans la deuxième section du questionnaire, une grille d'énoncés sur l'expérience d'interaction entre le directeur de comptes bancaires et le client devait être terminée. Le questionnaire est composé d'une série de type Likert ou d'affirmations auxquelles le répondant doit exprimer son degré d'accord. En d'autres termes, le répondant doit se prononcer sur une échelle graduée de un à cinq entre totalement d'accord et totalement en désaccord (1 = fortement en désaccord, 2 = en désaccord, 3 = plus ou moins d'accord, 4 = en accord, 5 = fortement en accord).

Veillez S.V.P indiquer si vous êtes : 1 Fortement en désaccord, 2 en désaccord, 3 plus ou moins d'accord, 4 en accord ou 5 fortement en accord avec les énoncés suivants :

➤ **Lors de ma dernière rencontre avec mon directeur de comptes, il me semblait qu'il...**

Avait un comportement ouvert et accueillant.
Dégageait une apparence soignée et crédible.
M'impliquait dans la solution en créant un effet d'inclusion et de proximité.
Était empathique, m'a écouté(e).
Se concentrait sur moi et sur ma situation.
A bien compris dans quel état d'esprit j'étais.
A répété mon état d'esprit et mes inquiétudes pour me signifier qu'il avait compris.
M'a posé des questions précises sur mes besoins.
A répété mes besoins précisément pour me signifier qu'il avait compris.
Me valorisait et me complimentait.

Veillez S.V.P indiquer si vous êtes : 1 Fortement en désaccord, 2 en désaccord, 3 plus ou moins d'accord, 4 en accord ou 5 fortement en accord avec les énoncés suivants :

➤ **Lors de ma dernière rencontre avec mon directeur de comptes, il me semblait qu'il...**

Restait focalisé(e) sur les objectifs de la rencontre.
Maîtrisait les services offerts par la banque.
Utilisait un langage simple et convaincant.
A pris le temps de me présenter les différents services et options.
A déployé des efforts pour trouver une solution à mon besoin.
Était déterminé à trouver une solution.
M'a guidé(e) dans ma recherche de solutions.
Était flexible et négociable dans la recherche de solutions.
A trouvé une solution à mon besoin et a conclu la transaction.
A encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution.

Veillez S.V.P indiquer si vous êtes : 1 Fortement en désaccord, 2 en désaccord, 3 plus ou moins d'accord, 4 en accord ou 5 fortement en accord avec les énoncés suivants :

➤ **Lors de ma dernière rencontre avec mon directeur de comptes, il me semblait qu'il...**

Était une personne fiable.
Était accessible et disponible.
Était soucieux de mon confort physique.
A devancé mes attentes et m'a agréablement surpris par son approche de service.
M'a donné régulièrement l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre.
M'a traité de façon respectueuse, a été courtois.
A été juste et équitable avec moi.
M'a paru positif envers ses collègues et son employeur.
M'a surpris positivement en m'offrant des valeurs ajoutées qui ont bonifié mon expérience avec la banque.
M'a donné envie de continuer à faire affaire avec sa banque.

Veillez S.V.P indiquer si vous êtes : 1 Fortement en désaccord, 2 en désaccord, 3 plus ou moins d'accord, 4 en accord ou 5 fortement en accord avec les énoncés suivants :

- **Lors de ma dernière rencontre avec mon directeur de comptes, il me semblait qu'il...**

Était heureux dans son travail.
Était passionné par son travail.
Était humble dans son approche avec moi.
Semblait avoir le désir de me servir et m'aider.
Était inspirant.
Était positif.
Était enthousiaste.
Était ouvert à ma situation.
Était constructif dans ses commentaires.
Croyait fermement aux services qu'il offrait.

Veillez S.V.P indiquer si vous êtes : 1 Fortement en désaccord, 2 en désaccord, 3 plus ou moins d'accord, 4 en accord ou 5 fortement en accord avec les énoncés suivants :

- **Lors de ma dernière rencontre avec mon directeur de comptes, il me semblait qu'il...**

Cherchait à être le centre d'intérêt.
Parlait plus qu'il ne m'écoutait.
Était plus concerné par ses préoccupations et celles de la banque que par les miennes.
Cherchait à ce que je fasse les choses à sa manière plutôt que de tenir compte de mes préoccupations.
Essayait de m'imposer son point de vue plutôt que de me convaincre.
Ne prenait pas le leadership de la solution afin de m'amener à agir de façon convaincue.
Cherchait avec ses questions à entrer dans ma vie privée.
Parlait ouvertement de ses problèmes personnels et de ceux de la banque.
Me semblait débordé et stressé par son travail.
A été plutôt une source d'anxiété que de plaisir.

Veillez S.V.P indiquer si vous êtes : 1 Fortement en désaccord, 2 en désaccord, 3 plus ou moins d'accord, 4 en accord ou 5 fortement en accord avec les énoncés suivants :

- **Lors de ma dernière rencontre avec mon directeur de comptes, il me semblait qu'il...**

Était compétent.
Était crédible.

3.3. Collecte de données.

La collecte de données auprès des clients a été réalisée dans plusieurs succursales de différentes institutions financières situées dans la région métropolitaine de Montréal et de ses environs. La collecte de données a été effectuée pendant le mois d'octobre et durant une semaine.

La population des clients est composée de toutes les personnes qui visitent les bureaux ou les guichets automatiques des succursales de la banque afin de répondre à leurs besoins. Cette population cible inclut toute personne ayant eu un contact avec le directeur de comptes bancaires au cours de la dernière année. La durée du contact entre le client et le directeur de comptes de la banque n'a pas été mesurée.

Les entrevues ont été conduites par deux personnes. Afin de bien mener l'étape de la phase de collecte de données, et comme mentionné auparavant, la méthode d'échantillonnage par convenance est utilisée pour sélectionner les unités d'échantillonnage. Il s'agit d'échantillonnage guidé essentiellement par la commodité ou la facilité et il s'agit d'interroger et intercepter le premier client rencontré qui accepte de répondre et qui est capable de fournir des informations sur le sujet à étudier. Il s'agit bien évidemment d'intercepter les personnes juste après leurs sortie de la succursale afin d'explorer leurs avis face à leur dernière rencontre avec le directeur de comptes de la banque au cours de la dernière année. Chaque fois que le répondant accepte de collaborer à l'étude, une demande pour compléter le questionnaire sur format papier lui est adressée. Pendant les heures ou les

jours de fermeture des bureaux de la banque ou des caisses, comme c'est le cas les samedis et dimanches, les enquêteurs interceptent les clients qui effectuent une ou des transactions au moyen du guichet automatique. En effet, cette méthode de collecte des données est rapide, facile à appliquer, peu coûteuse ; en revanche, on ne peut pas mesurer et déterminer l'erreur d'échantillonnage (Beaud, 2003).

3.4. Méthodologie de l'analyse quantitative.

L'analyse en composantes principales (ACP) permet d'éliminer les items les moins pertinents et la vérification de l'unidimensionnalité de l'instrument de mesure. De manière plus précise, les données ont été traitées avec le logiciel SPSS selon les étapes suivantes :

- ✓ Examen des valeurs des tests de KMO et de Bartlett.

Le test de Bartlett et le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mesurent l'adéquation de l'échantillon pour l'analyse factorielle. Le test de Bartlett doit être significatif pour que les données soient factorisables. Le test de KMO permet également l'adéquation de l'échantillon à l'analyse factorielle. Ce test doit afficher de fortes valeurs (entre 0.5 et 1) pour que l'analyse factorielle soit réalisable (Malhotra, 1993)

Tableau 3.1: Barème de lecture du test Kaiser-Meyer-Olkin.

Valeur du KMO	Interprétation
0,90 et plus	Très grande validité
0,89 à 0,80	Grande validité
0,79 à 0,70	Validité moyenne
0,69 à 0,60	Validité faible
0,59 à 0,50	Validité au seuil limite
0,49 et moins	Invalidé

Source : Stafford et Bodson, 2006.

✓ Analyse de l'ACP.

Il est nécessaire pour chaque variable de vérifier qu'elle est liée à un facteur (contribution supérieur à 0.5), que la communalité de chaque variable est bonne c'est-à-dire qu'elle est supérieure à 0.5 (Evard, Pras et Roux, 1993). Ainsi, dès qu'une bonne variable ne remplit pas les critères ci-dessus, elle est exclue de l'analyse factorielle et une nouvelle ACP est effectuée.

✓ Vérification de la valeur des alphas de Cronbach.

Suite à l'analyse factorielle, l'alpha de Cronbach de chaque dimension de l'échelle est calculé pour étudier la fiabilité de cette échelle. Sa valeur doit être supérieure à 0.6.

Tableau 3. 2: Lecture de l'alpha de Cronbach.

Valeur de α	Domaine d'acceptabilité
0,90 et plus	Recherche appliquée
0,60 à 0,80	Recherche fondamentale
0,50 à 0,60	Recherche exploratoire

Source : Perrien et al., 1983.

3.5. La méthode d'administration du questionnaire.

Le contact direct par enquêteur est choisi comme mode d'administration. Ce mode semble le plus approprié car il permet à la limite, tout au long de l'enquête, de vérifier, de rectifier et de reformuler une question chaque fois que cela s'impose. De ce fait, elle autorise une plus grande souplesse par rapport aux autres méthodes d'administration (par téléphone ou par voie postale) et d'avoir une certaine adaptation et compréhension du questionnaire de la part du répondeur. Dans notre cas, aucune question n'a été reformulée ou rectifiée.

3.6. Méthode d'analyse de données utilisées.

Pour l'analyse des données, on a utilisé la version du logiciel SPSS.16.0 (Statistical Package for Social Science). Ce logiciel est disponible sur l'ordinateur de l'Université du Québec à Montréal, et il contient tous les outils nécessaires à l'analyse des données de cette étude.

3.7. La validité de l'étude.

Il est nécessaire de s'interroger sur les différents effets qui peuvent biaiser la collecte des données (Lambin, 1990). Il convient de distinguer deux types de contrôle expérimental : la validité interne et la validité externe.

3.7.1. La validité interne.

La validité interne est étudiée dans les expérimentations et les études causales. Elle est assurée si les variations des variables dépendantes sont uniquement causées par des variables indépendantes. Certains facteurs peuvent intervenir et menacer la validité interne de l'expérimentation notamment :

- ✓ L'effet d'interaction.

Il consiste à attirer l'attention du répondant durant l'expérience et donc à modifier son comportement. Pour éviter cet effet, le répondant n'a été abordé qu'à la sortie de la succursale.

- ✓ L'effet de variation de l'instrument de mesure.

Cet effet correspond au fait que l'instrument de mesure ou sa présentation en cours du test serait changé. Cet effet n'existe pas dans notre questionnaire puisque le même questionnaire a été utilisé pour tous les clients interrogés.

✓ L'effet de mortalité.

Cet effet correspond à la disposition d'unités expérimentales au cours du test. Étant donné qu'il n'y a aucune collecte de données en parallèle dans une autre succursale, cet effet n'existe pas non plus dans cette recherche.

✓ L'effet de maturation.

Cet effet est représenté par les changements provoqués par le vieillissement, la fatigue ou l'ennui du répondant lors de l'expérience. Dans cette recherche, l'ennui du répondant a été minimisé par un questionnaire relativement court.

✓ L'effet de sélection.

Il s'agit de sélectionner les individus de manière subjective. Pour le contrer, il est nécessaire de réaliser une sélection aléatoire dans l'échantillon. Il semble évident que le fait de demander leur accord aux individus biaise la sélection des répondants. Ainsi, seulement les clients qui se déclarent suffisamment disponibles ont été interrogés.

✓ L'effet de l'histoire.

Il est nécessaire de s'assurer que toutes choses sont égales par ailleurs afin de vérifier qu'il n'y a pas eu de changement dans l'environnement durant l'expérience. L'effet de l'histoire est très important dans cette recherche. Un certain nombre de variables situationnelles peuvent en effet venir perturber les observations. Cet effet correspond à un phénomène d'apprentissage, si par exemple un individu répond au même questionnaire pour la deuxième fois. Ainsi, pour éviter ce biais, l'enquêteur a demandé à chaque répondant s'il avait déjà répondu au même questionnaire.

3.7.2. La validité externe.

Une bonne enquête doit non seulement éliminer les biais susceptibles d'affecter les relations causales étudiées, mais aussi assurer la généralisation des résultats obtenus. Parler d'extrapolation des résultats et des conclusions de la recherche à l'ensemble du domaine revient à parler de la validité externe. Dans la mesure où cette étude s'est déroulée en terrain

réel, cela augmente la validité externe de la recherche par rapport à une étude qui aurait été réalisée en laboratoire.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'installer cette recherche dans son cadre, de décrire l'ensemble des outils de mesure déjà existants et la nécessité d'en adapter certains pour le contexte spécifique de cette étude. Enfin, nous avons opéré une réflexion sur l'ensemble des biais pouvant intervenir dans la collecte des données.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES DONNÉES

Ce chapitre est consacré à l'analyse des résultats. Les données ont été recueillies auprès de deux cent (200) clients. Ces données ont par la suite été entrées dans une base de données à l'aide du logiciel SPSS version 16.0, afin de générer les résultats statistiques.

Ce chapitre est composé de trois sections. La première est consacrée à la description de l'échantillon pour dégager les caractéristiques des répondants.

La deuxième section est destinée au test de la fiabilité de chaque variable du modèle; cela revient à étudier les échelles psychométriques et à épurer la mesure en éliminant successivement les items mal affectés, c'est-à-dire les items ayant une mauvaise qualité de représentation (faibles communalités). L'analyse en composantes principales est la méthode utilisée pour la purification des échelles. La méthode factorielle en composante principale est une technique réductionniste qui permet de réduire plusieurs variables plus ou moins corrélées entre elles en quelques dimensions appelées composantes principales. L'idéal est de se retrouver avec deux dimensions permettant d'obtenir une carte perceptuelle lisible et compréhensible. Le recours au calcul de l'alpha de Cronbach permet de déterminer le nombre de facteurs permettant de juger la fidélité de la mesure.

La troisième section est dédiée à l'étude de la nature de la relation qui peut exister entre les différentes variables du cadre conceptuel.

4.1. Analyse univariée : description de l'échantillon.

Cette analyse consiste à étudier la forme de distribution des variables. Dans cette étude, l'analyse univariée a été utilisée pour la description des données. Les questions sur la langue, l'âge, le sexe, l'état matrimonial, le niveau d'étude, le revenu annuel, etc. ont permis, grâce à un tri plat, de déterminer les éléments distinctifs des unités d'échantillonnage ayant constitué l'échantillon de cette étude.

Le tableau 4.1 indique que 74% des clients composant l'échantillon parlent le français le plus fréquemment à la maison.

Tableau 4.1: Répartition de l'échantillon clients selon la langue parlée le plus fréquemment à la maison, en effectif absolu et en pourcentage.

Langue parlée à la maison			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Français	148	74,0	74,0
Anglais	29	14,5	14,5
Autres	23	11,5	11,5
Total	200	100,0	100,0

Le tableau 4.2 indique que 53.5% de nos répondants sont des hommes et 46.5% des femmes. Cette distribution indique une bonne représentation des deux sexes dans l'échantillon.

Tableau 4.2: Répartition de l'échantillon client selon le sexe, en effectif absolu et en pourcentage.

Sexe			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Féminin	93	46,5	46,5
Masculin	107	53,5	53,5
Total	200	100,0	100,0

Le tableau 4.3 indique que 56% de nos répondants sont célibataires et 35% sont mariés.

Tableau 4.3: Répartition de l'échantillon clients selon l'état matrimonial, en effectif absolu et en pourcentage.

État matrimonial			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Célibataire	112	56,0	56,0
Marié	35	17,5	17,5
Divorcé	15	7,5	7,5
Conjoint de fait	31	15,5	15,5
Veuf	7	3,5	3,5
Total	200	100,0	100,0

Le tableau 4.4 indique que l'âge de la majorité de nos répondants est situé entre 18 et 30 ans, soit 41% de l'échantillon.

Tableau 4.4: Répartition de l'échantillon client selon l'âge, en effectif absolu et en pourcentage.

Âge			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
17 ans et moins	1	0,5	0,5
Entre 18 et 30	82	41,0	41,0
Entre 31 et 40	51	25,5	25,5
Entre 41 et 50	45	22,5	22,5
Entre 51 et 60	20	10,0	10,0
70 et plus	1	0,5	0,5
Total	200	100,0	100,0

Le tableau 4.5 indique que 84.5% de nos répondants sont universitaires dont 52% sont universitaires au 1^{er} cycle.

Tableau 4.5: Répartition de l'échantillon clients selon le niveau d'étude, en effectif absolu et en pourcentage.

Niveau d'étude			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Primaire	2	1,0	1,0
Collégial	9	4,5	4,5
Secondaire	20	10,0	10,0
Universitaire 1er cycle	104	52,0	52,0
Universitaire 2eme et 3 ème cycle	65	32,5	32,5
Total	200	100,0	100,0

Le tableau 4.6 indique que la majorité de nos répondants ont un revenu annuel qui se situe entre 36,000\$ et 80,000\$.

Tableau 4.6: Répartition de l'échantillon client selon le revenu annuel, en effectif absolu et en pourcentage.

Revenu annuel			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Moins que 35,000	57	28,5	28,5
Entre 36,000 et 80,000	82	41,0	41,0
Entre 81,000 et 100,000	18	9,0	9,0
Entre 101,000 et 125,000	14	7,0	7,0
Entre 126,000 et 150,000	8	4,0	4,0
Plus que 150,000	21	10,5	10,5
Total	200	100,0	100,0

Le tableau 4.7 indique que la majorité que la majorité de nos répondants sont des étudiants ou des salariés.

Tableau 4.7: Répartition de l'échantillon clients selon le statut social, en effectif absolu et en pourcentage.

Statut d'emploi			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Étudiant	84	42,0	42,0
Salarié	77	38,5	38,5
Sans emploi	4	2,0	2,0
Retraité	5	2,5	2,5
Travailleur autonome	30	15,0	15,0
Total	200	100,0	100,0

Le tableau 4.8 indique que la majorité de nos clients fréquentent la Banque Nationale.

Tableau 4.8: Répartition de l'échantillon clients selon l'institution financière, en effectif absolu et en pourcentage.

Institution financière			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Banque Royale	23	11,5	11,5
Banque Nationale	43	21,5	21,5
Banque TD	29	14,5	14,5
Banque CIBC	15	7,5	7,5
Caisses Desjardins	40	20,0	20,0
Banque Scotia	16	8,0	8,0
Banque Laurentienne	11	5,5	5,5
Banque de Montréal	23	11,5	11,5
Total	200	100,0	100,0

Le tableau 4.9 indique que la majorité de nos répondants utilisent le service des banques d'une façon semestrielle.

Tableau 4.9: Répartition de l'échantillon clients selon l'utilisation de service, en effectif absolu et en pourcentage.

Utilisation de service			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Quotidienne	13	6,5	6,5
Hebdomadaire	19	9,5	9,5
Mensuelle	49	24,5	24,5
Semestrielle	73	36,5	36,5
Annuelle	46	23,0	23,0
Total	200	100,0	100,0

Le tableau 4.10 indique que la majorité de nos répondants utilisent le produit « placement » suivi du « prêt hypothécaire »

Tableau 4.10: Répartition de l'échantillon client selon les produits financiers, en effectif absolu et en pourcentage.

Produits financiers			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Prêt personnel	35	17,5	17,5
Prêt hypothécaire	46	23,0	23,0
Placement	49	24,5	24,5
Crédit investissement	5	2,5	2,5
Prêt auto	15	7,5	7,5
Autre	50	25,0	25,0
Total	200	100,0	100,0

Le tableau 4.11 indique que le nombre de contact de la majorité de nos répondants avec un directeur de comptes était de « trois contact et plus » au cours de la dernière année.

Tableau 4.11: Répartition de l'échantillon client selon le nombre de contacts, en effectif absolu et en pourcentage.

Nombre de contact			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide
Premier contact	62	31,0	31,0
Deuxième contact	59	29,5	29,5
Trois contacts et plus	79	39,5	39,5
Total	200	100,0	100,0

4.2. Vérification de la fiabilité et de la validité des échelles psychométriques.

4.2.1. L'échelle de séduction.

✓ Analyse de la matrice de corrélation.

Trois outils différents peuvent être utilisés pour mener cette analyse : l'analyse de la matrice de corrélation, le coefficient de KMO et le test de Bartlett. Ces deux derniers outils présents dans cette analyse, se complètent.

✓ Le coefficient de KMO.

C'est un coefficient qui calcule la moyenne de corrélation. Le tableau 4.12 indique un $KMO = 0.899 > 0.5$. Ceci confirme qu'il y a assez de corrélations qui justifient le recours à l'analyse factorielle.

Tableau 4.12: Indice KMO et test de Bartlett- Échelle de « Expérience de Séduction ».

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,899
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1349,658
	ddl	45
	Signification de Bartlett	,000

✓ Le test de Bartlett.

Le test de Bartlett s'écrit ainsi :

- On pose les hypothèses suivantes :

H0 : $R^2_{XJ} = I$; avec I la matrice d'identité.

H1: $R^2_{XJ} \neq I$

Le seuil de signification statistique est fixé à 5 %. Le tableau 4.12 indique que $p = 0.000 < 0.005$. Donc aucune chance de se tromper en acceptant H1, d'où il y a une corrélation significative qui confirme l'utilisation de l'analyse factorielle.

Extraction des facteurs.

Trois règles peuvent être appliquées :

- La règle du Eigenvalue (valeurs propres) : selon cette règle seulement les facteurs dont le Eigenvalue est supérieur à un sont retenus. Dans le cas de cette étude, seuls les deux premiers facteurs sont retenus.
- La règle du pourcentage cumulé de variance expliquée, qui stipule que seuls les facteurs qui expliquent 70 % de l'ensemble de la variance sont retenus. Pour cette étude, seuls les facteurs 1 et 2 qui expliquent 70,311 % de l'ensemble de la variance totale sont retenus.

- La règle de coude, qui se base sur le graphique :selon cette méthode, seulement les facteurs qui viennent avant le coude sont retenus. Dans le cas de cette étude, seuls les deux premiers facteurs sont retenus.

Tableau 4.13: Variance totale expliquée - « Expérience de Séduction ».

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,894	58,944	58,944	5,894	58,944	58,944
2	1,137	11,367	70,311	1,137	11,367	70,311
3	,682	6,820	77,131			
4	,575	5,755	82,886			
5	,503	5,029	87,915			
6	,325	3,253	91,168			
7	,261	2,609	93,777			
8	,233	2,333	96,110			
9	,214	2,140	98,250			
10	,175	1,750	100,000			
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.						

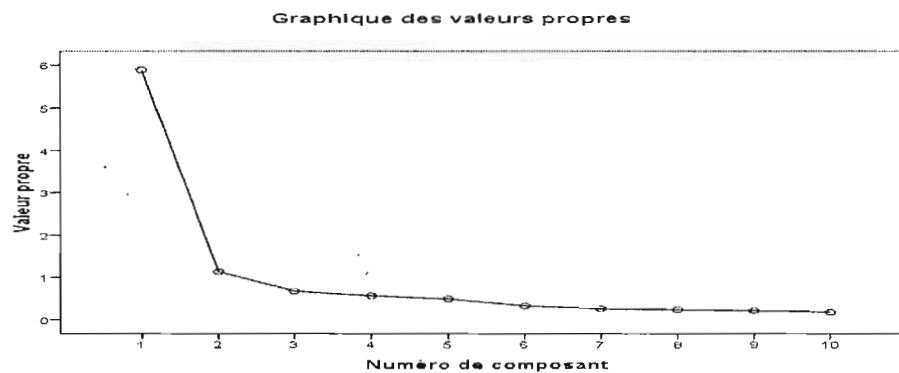


Figure 4.1. Nombre des composants de l'échelle de séduction en fonction des valeurs propres.

Tableau 4.14: Matrice des composantes après rotation de l' « Expérience de Séduction ».

Matrice des composantes après rotation		
	Composante (Facteurs)	
	1	2
sed1	,863	,244
sed2	,908	,065
sed3	,668	,433
sed4	,746	,384
sed5	,690	,402
sed6	,672	,521
sed7	,315	,724
sed8	,458	,666
sed9	,339	,802
sed10	,079	,810
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.		
a. La rotation a convergé en 3 itérations.		

Tableau 4.15: ACP de l'échelle de l'« Expérience de Séduction ».

Axe	α de Cronbach	Items
Séduction émotionnelle	0.914	<ul style="list-style-type: none"> - Avait un comportement ouvert et accueillant. - Dégageait une apparence soignée et crédible. - M'impliquait dans la solution en créant un effet d'inclusion et de proximité. - Était empathique, m'a écouté(e). - Se concentrait sur moi et sur ma situation. - A bien compris dans quel état d'esprit j'étais.
Séduction fonctionnelle	0.827	<ul style="list-style-type: none"> - A répété mon état d'esprit et mes inquiétudes pour me signifier qu'il avait compris. - M'a posé des questions précises sur mes besoins. - A répété mes besoins précisément pour me signifier qu'il avait compris. - Me valorisait et me complimentait.

L'analyse de l'ACP de la séduction indique que cette variable est bidimensionnelle, c'est-à-dire qu'elle est présentée sur deux axes orthogonaux. Le premier axe résume les items qui présentent la « séduction émotionnelle » et possède un α de Cronbach de 0.914 jugé élevé. Le second regroupe les items qui représentent la « séduction fonctionnelle » et fournit un α de Cronbach élevé de 0.827, ce qui reflète qu'il existe une bonne cohérence interne au niveau des deux axes. Aucun item de l'échelle n'a été éliminé puisque la communalité de chaque variable est bonne, c'est-à-dire qu'elle est supérieure à 0.5 (Evard, Pras et Roux, 1993).

4.2.2. Échelle d'action.

- ✓ Analyse de la matrice de corrélation.

Dans cette analyse, trois outils différents peuvent être utilisés : l'analyse de la matrice de corrélation, le coefficient de KMO et le test de Bartlett. Ces deux derniers outils sont présents dans cette analyse et se complètent.

- ✓ Le coefficient de KMO.

C'est un coefficient qui calcule la moyenne de corrélation. Le tableau 4.16 indique un $KMO = 0.910 > 0.5$. Donc, il existe assez de corrélations qui justifient le recours à l'analyse factorielle.

Tableau 4.16: Indice KMO et test de Bartlett- Échelle de l'Expérience d'Action.

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,910
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1431,376
	ddl	36
	Signification de Bartlett	,000

- ✓ Le test de Bartlett.

Le test de Bartlett s'écrit ainsi:

- On pose les hypothèses suivantes :

$H_0 : R^2_{XJ} = I$; avec I la matrice d'identité.

$H_1 : R^2_{XJ} \neq I$

Le seuil de signification statistique est fixé à 5 %. Le tableau 4.16 indique que $p = 0.000 < 0.005$, donc aucune chance de se tromper en acceptant H_1 , d'où le fait qu'il y a une corrélation significative qui permet l'utilisation de l'analyse factorielle.

Tableau 4.17: ACP de l'échelle de l'Expérience d'Action.

Axe	α de Cronbach	Items
Action	0.94	<ul style="list-style-type: none"> - Restait focalisé sur les objectifs de la rencontre. - Maîtrisait les services offerts par la banque. - Utilisait un langage simple et convaincant. - A déployé des efforts pour trouver une solution à mon besoin. - Était déterminé à trouver une solution. - M'a guidé(e) dans ma recherche de solutions. - Était flexible et négociable dans la recherche de solutions. - A trouvé une solution à mon besoin et a conclu la transaction. - A encouragé mon choix et mes actions et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution.

Tableau 4.18: Valeur de l' α de Cronbach de l'échelle de l'expérience d'action avant élimination de l'item mal affecté.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	10

L'analyse de l'ACP de l'action confirme que cette variable est une variable unidimensionnelle. En d'autres termes, tous les items ont été regroupés dans un seul axe orthogonal. L'analyse de la fiabilité montre que l'échelle de l'action possède un coefficient α de Cronbach de l'ordre de 0.94 qui est jugé élevé. Ainsi, il existe une cohérence interne entre les items et l'échelle. Cette valeur de α de Cronbach est obtenue suite à l'élimination du quatrième item « A pris le temps de me présenter les différents services et options » puisque sa « communalité » n'est pas bonne, c'est-à-dire qu'elle est inférieure à 0.5. De ce fait, l' α de

Cronbach passe de 0.88 à 0.94 et le pourcentage de la variance expliquée passe de 62.006 à 67.735 %.

4.2.3. Échelle d'ancrage.

- ✓ Analyse de la matrice de corrélation.

Dans cette analyse, trois outils différents peuvent être utilisés : l'analyse de la matrice de corrélation, le coefficient de KMO et le test de Bartlett. Ces deux derniers outils qui sont présents dans cette analyse et se complètent.

- ✓ Le coefficient de KMO.

C'est un coefficient qui calcule la moyenne de corrélation. Le tableau 4.19 indique un $KMO = 0.866 > 0.5$ donc il y a assez de corrélations qui justifient le recours à l'analyse factorielle.

- ✓ Le test de Bartlett.

Le test de Bartlett s'écrit de la façon suivante :

- On pose les hypothèses suivantes :

$H_0 : R^2_{XJ} = I$; avec I la matrice d'identité.

$H_1 : R^2_{XJ} \neq I$

Le seuil de signification statistique est fixé à 5 %. Le tableau 4.19 indique que $p = 0.000 < 0.005$. Par conséquent, aucune chance de se tromper en acceptant H_1 ; une corrélation significative permet d'utiliser l'analyse factorielle.

Tableau 4.19: Indice KMO et test Bartlett- Échelle de l'expérience d'ancrage.

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,866
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	832,806
	Ddl	36
	Signification de Bartlett	,000

Extraction des facteurs

- La règle du Eigenvalue (valeurs propres) : selon cette règle on retient seulement les facteurs dont le Eigenvalue est supérieur à un. Dans cette analyse, seulement les premiers facteurs sont donc retenus.
- La règle de coude se base sur le graphique. Selon cette méthode, on retient les facteurs qui viennent avant le coude, dans le cas présent, les deux premiers facteurs.

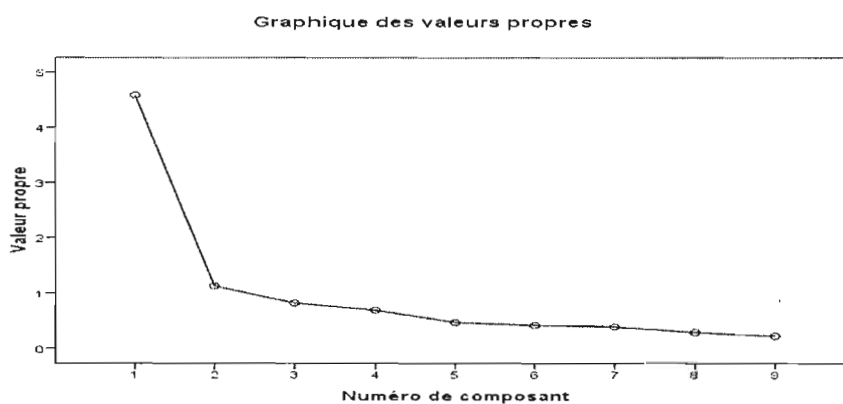


Figure 4.2. Nombre des composants de l'échelle d'ancrage en fonction des valeurs propres.

Tableau 4.20: ACP de l'échelle d'ancrage.

Axe	α de Cronbach	Items
Ancrage émotionnel	0.827	<ul style="list-style-type: none"> - Était soucieux de mon confort physique. - A devancé mes attentes et m'a agréablement surpris par son approche de service. - M'a paru positif envers ses collègues et son employeur. - M'a surpris positivement en m'offrant des valeurs ajoutées qui ont bonifié mon expérience avec la banque. - M'a donné envie de continuer à faire affaire avec sa banque.
Ancrage fonctionnel	0.567	<ul style="list-style-type: none"> - Était une personne fiable. - Était accessible et disponible. - M'a traité de façon respectueuse, a été courtois. - A été juste et équitable avec moi.

L'analyse de l'ACP de l'ancrage indique que cette variable est bidimensionnelle, c'est-à-dire qu'elle est présentée sur deux axes orthogonaux. Le premier axe résume les items qui présentent « l'ancrage émotionnel » et possède un α de Cronbach de 0.827 jugé élevé. Cette valeur de α de Cronbach est obtenue suite à l'élimination du cinquième item « M'a donné régulièrement l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre ». De ce fait, l' α de Cronbach passe de 0.709 à 0.827 et le pourcentage de la variance expliquée passe de 57.943 % à 63.479%. Le deuxième axe regroupe les items qui représentent « l'ancrage fonctionnel » et fournit un α de Cronbach moyen de 0.567.

4.2.4. Échelle de plaisir

- ✓ Analyse de la matrice de corrélation.

Dans cette analyse, trois outils différents peuvent être utilisés : l'analyse de la matrice de corrélation, le coefficient de KMO et le test de Bartlett. Les deux derniers outils sont présents dans cette analyse et se complètent.

- ✓ Le coefficient de KMO.

C'est un coefficient qui calcule la moyenne de corrélation. Le tableau 4.21 indique un $KMO = 0.888 > 0.5$. Il y a donc assez de corrélations qui justifient le recours à l'analyse factorielle.

- ✓ Le test de Bartlett.

Le test de Bartlett s'écrit :

- On pose les hypothèses suivantes :

$H_0 : R^2_{XJ} = I$; avec I la matrice d'identité.

$H_1 : R^2_{XJ} \neq I$

Le seuil de signification statistique est fixé à 5 %. Le tableau 4.21 indique que $p = 0.000 < 0.005$. Il n'y a donc aucune chance de se tromper en acceptant H_1 , d'où une corrélation significative qui permet d'utiliser l'analyse factorielle.

Tableau 4.21: Indice KMO et test de Bartlett- Échelle de l'expérience de plaisir.

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,888
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1424,539
	ddl	45
	Signification de Bartlett	,000

Extraction des facteurs :

Trois règles qui peuvent s'appliquer :

- La règle du Eigenvalue (valeurs propres) : selon cette règle seulement les facteurs dont le Eigenvalue est supérieur à un sont retenus. Dans le cas de cette analyse, seulement les deux premiers facteurs le sont.
- La règle de coude se base sur le graphique. Selon cette méthode seulement les facteurs qui viennent avant le coude sont retenus, soit ici, les deux premiers.

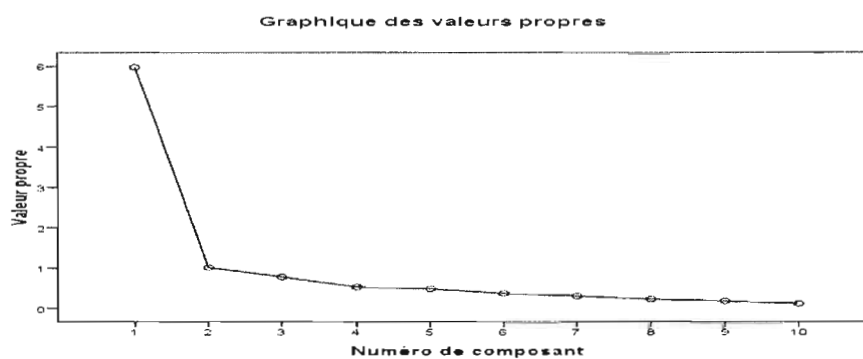


Figure 4.3. Nombre des composants de l'échelle de plaisir en fonction des valeurs propres.

Tableau 4.22: ACP de l'échelle de l'expérience de plaisir.

Axe	α de Cronbach	Items
Effet enthousiasme du plaisir	0.917	<ul style="list-style-type: none"> - Était passionné par son travail. - Était humble dans son approche avec moi. - Semblait avoir le désir de me servir et m'aider. - Était inspirant. - Était positif. - Était enthousiaste. - Était ouvert à ma situation. - Était constructif dans ses commentaires. - Croyait fermement aux services qu'il offrait.
Effet bonheur du plaisir		Était heureux dans son travail.

L'analyse de l'ACP du l'échelle de plaisir indique que cette variable est bidimensionnelle, c'est-à-dire qu'elle est présentée sur deux axes orthogonaux. Le premier axe résume les items qui présentent « Effet enthousiasme du plaisir » et possède un α de Cronbach de 0.917 jugé élevé. De ce fait, l' α de Cronbach, le pourcentage de la variance expliquée par les deux axes est de 69.861%. Le second regroupe un seul item « Était heureux dans son travail » qui représente la « Effet bonheur du plaisir ».

4.2.5. Échelle de l'anxiété.

✓ Analyse de la matrice de corrélation.

Dans cette analyse, on peut avoir recours à trois outils différents: l'analyse de la matrice de corrélation, le coefficient de KMO et le test de Bartlett. Ces deux derniers outils sont présents dans cette analyse, et se complètent d'ailleurs tous les deux.

- ✓ Le coefficient de KMO.

C'est un coefficient qui calcule la moyenne de corrélation. Le tableau 4.23 indique un $KMO = 0.916 > 0.5$. Donc, il y a assez de corrélations qui justifient le recours à l'analyse factorielle.

- ✓ Le test de Bartlett.

Le test de Bartlett s'écrit :

- On pose les hypothèses suivantes :

$H_0 : R^2_{XJ} = I$; avec I la matrice d'identité.

$H_1 : R^2_{XJ} \neq I$

Le seuil de signification statistique est fixé à 5 %. Le tableau 4.23 mentionne que $p = 0.000 < 0.005$. Donc, il n'y a aucune chance de se tromper en acceptant H_1 , d'où il existe une corrélation significative qui permet d'utiliser l'analyse factorielle.

Tableau 4.23: Indice KMO et test de Bartlett- Échelle de l'expérience d'anxiété.

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,916
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1820,475
	ddl	45
	Signification de Bartlett	,000

Extraction des facteurs :

Trois règles qui peuvent s'appliquer :

- La règle du Eigenvalue (valeurs propres) : selon cette règle seulement les facteurs dont le Eigenvalue est supérieur à un. Dans le cas de cette analyse, seulement les deux premiers facteurs sont retenus.
- La règle du pourcentage cumulé de variance expliquée, qui stipule que seuls les facteurs qui expliquent 70 % de l'ensemble de la variance sont retenus. Dans le cas

de cette analyse, les facteurs 1 et 2 expliquent ensemble 78,854 % de la variance totale.

- La règle de coude qui se base sur le graphique, et selon laquelle seuls les facteurs qui viennent avant le coude sont retenus. Dans le cas de cette analyse, c'est le cas des deux premiers facteurs.

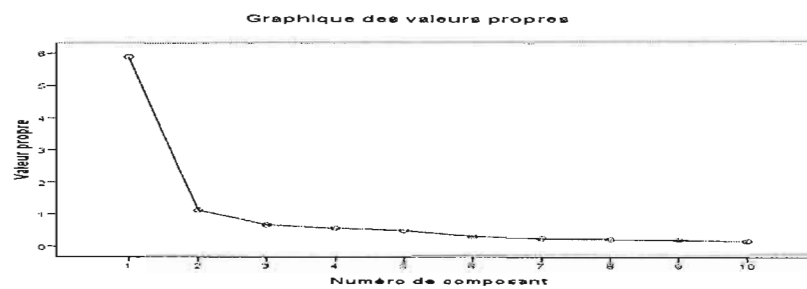


Figure 4.4. Nombre des composants de l'échelle de l'anxiété en fonction des valeurs propres.

Tableau 4.24: Matrice des composantes après rotation de l'échelle de l'expérience d'anxiété.

	Composante	
	1	2
anx1	,752	,255
anx2	,877	,193
anx3	,843	,303
anx4	,832	,345
anx5	,800	,434
anx6	,714	,554
anx7	,419	,767
anx8	,205	,908
anx9	,259	,861
anx10	,423	,757
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.		
a. La rotation a convergé en 3 itérations.		

Tableau 4.25: ACP de l'échelle de l'expérience d'anxiété

Axe	α de Cronbach	Items
<i>Effet égocentrique de « dominance »</i>	0.939	<ul style="list-style-type: none"> - Cherchait à être le centre d'intérêt. - Parlait plus qu'il ne m'écoutait. - Était plus concerné par ses préoccupations et celles de la banque que par les miennes - Cherchait à ce que je fasse les choses à sa manière plutôt que de tenir compte de mes préoccupations. - Essayait de m'imposer son point de vue plutôt que de me convaincre. - Ne prenait pas le leadership de la solution afin de m'amener à agir de façon convaincue.
<i>Effet allocentrique d'« envahissement »</i>	0.910	<ul style="list-style-type: none"> - Cherchait avec ses questions à entrer dans ma vie privée. - Parlait ouvertement de ses problèmes personnels et de ceux de la banque. - Me semblait débordé et stressé par son travail. - A été plutôt une source d'anxiété que de plaisir.

L'analyse de l'ACP a pu décomposer cette variable en deux dimensions. Cette variable est bidimensionnelle et présentée sur deux axes orthogonaux. Le premier axe résume les items qui présentent « l'effet égocentrique de « dominance » » de l'anxiété et possède un α de Cronbach de 0.939 jugé élevé. Le second regroupe les items qui représentent « l'effet allocentrique d'envahissement » de l'anxiété et fournit un α de Cronbach élevé de 0.910, ce qui reflète l'existence d'une bonne cohérence interne au niveau des deux axes. Aucun item de l'échelle n'a été éliminé puisque la communalité de chaque variable est bonne soit supérieure à 0.5 (Evard, Pras et Roux, 1993).

Cette section s'est focalisée sur l'étude de degré de fidélité des échelles de mesure qui permet de savoir si les items mesurent exactement les concepts. La validité du contenu a permis de savoir si la mesure opératoire saisit les différentes dimensions du phénomène étudié. Ainsi, l'analyse en composantes principales a pu regrouper les items mesurant les dimensions des différents concepts (effet de séduction, effet d'action, etc.) en un nombre déterminé de facteurs. Ce sont précisément ces facteurs qui vont permettre de tester le modèle conceptuel et les hypothèses sous-jacentes. La section suivante est consacrée à l'étude de la nature des relations qui peuvent exister entre les cinq dimensions du leadership expérientiel et la compétence perçue. Nous allons nous attacher à l'examen du lien entre ces cinq dimensions avec la compétence perçue et la crédibilité perçue. Cette section traite également de la nature de la relation qui peut exister entre la compétence perçue et la crédibilité perçue.

4.3. Test des hypothèses.

Après la collecte des données et la validation des échelles de mesure, ce chapitre est destiné à la vérification du modèle conceptuel posé au départ. Vue la nature des variables composant les hypothèses de recherche, la méthode d'analyse de données convenable est la corrélation bivariée.

4.3.1. Lien entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur profil de leadership expérientiel.

4.3.1.1. Lien entre la perception compétence et l'expérience de plaisir.

L'étude de la corrélation bivariée entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et l'effet enthousiasme du plaisir montre qu'il existe une relation significative et positive entre ces deux variables : soit un coefficient de corrélation de l'ordre de 0.742. En revanche, l'étude de la corrélation bivariée entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et l'effet bonheur du plaisir montre qu'il existe une relation non

significative mais positive entre ces deux variables : soit un coefficient de corrélation de l'ordre de 0.184. Donc ceci indique que l'hypothèse H1.1 dans son entier n'a pas été validée.

4.3.1.2. Lien entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à générer un climat harmonieux sans source d'anxiété.

L'étude de la corrélation entre la perception de la compétence et l'effet égocentrique de « dominance » de l'anxiété indique qu'il existe une relation négative et significative entre ces deux variables. En effet, le coefficient de corrélation de Pearson entre ces deux variables est de l'ordre de (-0.472). De même, il existe une relation significative et négative entre la perception de la compétence et l'effet allocentrique d'« envahissement » de l'anxiété. En effet, le coefficient de corrélation de Pearson entre ces deux variables est de l'ordre de (-0.548). Ceci confirme qu'il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à générer un climat harmonieux sans source d'anxiété dans la relation d'affaires.

H1.2. Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à générer un climat harmonieux sans source d'anxiété dans la relation d'affaires.

4.3.1.3. Lien entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à séduire le client.

L'étude de la corrélation bivariée entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et la séduction émotionnelle montre qu'il existe une relation significative et positive entre ces deux variables, soit un coefficient de corrélation de l'ordre de 0.663. L'étude de la corrélation bivariée entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité de séduire fonctionnellement (séduction fonctionnelle) prouve qu'il existe une relation significative et positive entre ces deux variables, soit un coefficient de corrélation de l'ordre de 0.560. En conclusion, l'étude de la corrélation bivariée entre la

perception de la compétence des directeurs de comptes et la séduction du client au sens large montre qu'il existe une relation positive et significative entre les deux variables.

H1.3. Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à séduire le client dans la relation d'affaires.

4.3.1.4. Lien entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et l'expérience d'action.

L'étude de la corrélation bivariée entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et l'expérience d'action montre qu'il existe une relation significative et positive entre ces deux variables, soit un coefficient de corrélation de l'ordre de 0.789. Cela permet de dire qu'il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à persuader le client dans la relation d'affaires.

H1.4. Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à persuader le client dans la relation d'affaires.

4.3.1.5. Lien entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et l'expérience d'ancrage.

L'examen de la relation entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et l'effet d'ancrage émotionnelle fournit un coefficient de corrélation de l'ordre de 0.564. Ceci prouve que ces deux variables sont corrélées significativement et positivement. De même, l'étude de la corrélation bivariée entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et l'effet d'ancrage fonctionnel montre que les deux variables sont corrélées significativement et positivement, soit un coefficient de corrélation de 0.607. En ce sens, on peut affirmer qu'il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à ancrer ou fidéliser le client dans la relation d'affaires.

H1.5. Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à ancrer ou fidéliser le client dans la relation d'affaires.

4.3.2. Lien entre la perception de la crédibilité et les dimensions du profil du leadership expérientiel.

4.3.2.1. Lien entre la perception de la crédibilité et l'expérience de plaisir.

L'étude de la corrélation bivariée entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et l'effet enthousiasme du plaisir montre qu'il existe une relation significative et positive entre ces deux variables : soit un coefficient de corrélation de l'ordre de 0.706. En revanche, l'étude de la corrélation bivariée entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et l'effet bonheur du plaisir montre qu'il existe une relation non significative mais positive entre ces deux variables : soit un coefficient de corrélation de l'ordre de 0.203. Par conséquent, l'hypothèse H2.1 est partiellement validée.

4.3.2.2. Lien entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à générer un climat harmonieux sans source d'anxiété.

L'étude de la corrélation bivariée entre la perception de la crédibilité et l'effet égocentrique de « dominance » de l'anxiété nous permet de conclure qu'il existe une relation négative et significative entre ces deux variables. En effet, le coefficient de corrélation de Pearson entre ces deux variables est de l'ordre de (-0.591). De même, il existe une relation significative et négative entre la perception de la crédibilité et l'effet allocentrique d'« envahissement » de l'anxiété. En effet, le coefficient de corrélation de Pearson entre ces deux variables est de l'ordre de (-0.621). Ainsi, il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à générer un climat harmonieux sans source d'anxiété dans la relation d'affaires.

H2.2. Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à générer un climat harmonieux sans source d'anxiété dans la relation d'affaires.

4.3.2.3. Lien entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à séduire le client.

L'étude de la corrélation bivariée entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et la séduction émotionnelle montre qu'il existe une relation significative et positive entre ces deux variables : soit un coefficient de corrélation de l'ordre de 0.659. L'étude de la corrélation bivariée entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité de séduire fonctionnellement (« séduction fonctionnelle ») prouve qu'il existe une relation significative et positive entre ces deux variables, soit un coefficient de corrélation de l'ordre de 0.541. En conclusion, l'étude de la corrélation bivariée entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et la séduction du client au sens large, montre qu'il existe une relation positive et significative entre les deux variables.

H2.3. Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à séduire le client dans la relation d'affaires.

4.3.2.4. Lien entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et l'expérience d'action.

L'étude de la corrélation bivariée entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et l'expérience d'action montre qu'il existe une relation significative et positive entre ces deux variables, soit un coefficient de corrélation de l'ordre de 0.788. Il existe donc une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à persuader le client dans la relation d'affaires.

H2.4. Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à persuader le client dans la relation d'affaires.

4.3.2.5. Lien entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et l'expérience d'ancrage.

L'étude de la relation entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et l'effet d'ancrage émotionnel fournit un coefficient de corrélation de l'ordre de 0.551. Cela prouve que ces deux variables sont corrélées significativement et positivement. De la même manière, l'étude de la corrélation bivariée entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et l'effet d'ancrage fonctionnel montre que les deux variables sont corrélées significativement et positivement, soit un coefficient de corrélation de l'ordre de 0.634. Ainsi, il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à ancrer ou fidéliser le client dans la relation d'affaires.

H2.5. Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à ancrer ou fidéliser le client dans la relation d'affaires.

4.3.3. Lien entre la perception par les clients de la crédibilité et la perception de la compétence des directeurs de comptes.

L'étude de la corrélation bivariée entre la compétence perçue et la crédibilité perçue montre qu'il existe une relation significative et positive entre ces deux variables ; soit un coefficient de corrélation de l'ordre de 0.832. Il existe donc une relation positive entre la perception par les clients de la crédibilité et la perception de la compétence des directeurs de comptes.

H3. Il existe une relation positive entre la perception par les clients de la crédibilité et la perception de la compétence des directeurs de comptes.

4.3.4. Résumé des résultats.

Le tableau 4.26 compile les résultats du test des différentes hypothèses de recherche. Cette synthèse permet de faciliter le passage de l'analyse à la discussion des résultats au chapitre suivant.

Tableau 4.26: Résultats de la recherche.

Hypothèses	Résultats
H1- Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur profil de leadership expérientiel.	Validée
H1.1) Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à générer un climat de plaisir dans la relation d'affaires.	Partiellement validée
H1.2) Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à générer un climat harmonieux sans source d'anxiété dans la relation d'affaires.	Validée
H1.3) Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à séduire le client dans la relation d'affaires.	Validée
H1.4) Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à persuader le client dans la relation d'affaires.	Validée
H1.5) Il existe une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à ancrer ou fidéliser le client dans la relation d'affaires.	Validée
H2- Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur profil de leadership expérientiel.	Validée
H2.1) Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à générer un climat de plaisir dans la relation d'affaires.	Partiellement validée
H2.2) Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à générer un climat harmonieux sans source d'anxiété dans la relation d'affaires.	Validée
H2.3) Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à séduire le client dans la relation d'affaires.	Validée
H2.4) Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à persuader le client dans la relation d'affaires.	Validée
H2.5) Il existe une relation positive entre la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à ancrer ou fidéliser le client dans la relation d'affaires.	Validée
H3- Il existe une relation positive entre la perception par les clients de la crédibilité et la perception de la compétence des directeurs de comptes.	Validée

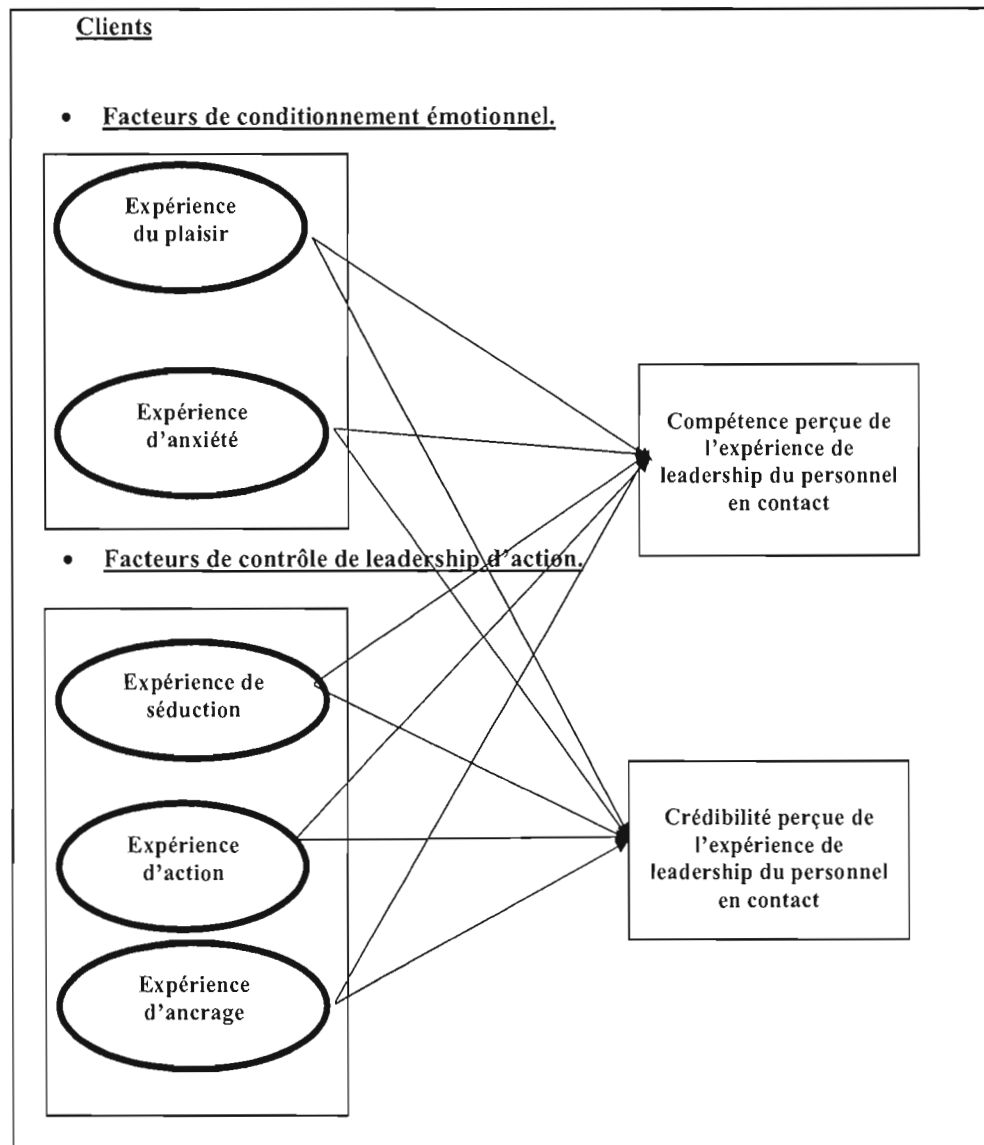


Figure 4.5. Modèle validé.

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre consiste à discuter les différents résultats obtenus suite à l'enquête élaborée dans le cadre de cette recherche. Ce chapitre est consacré à déceler les facteurs les plus importants aux yeux des clients, ainsi que les items ou les indicateurs les plus pertinents composant ces facteurs. Cette étude du degré d'importance des facteurs et des items se réfère essentiellement à l'intensité des liens qui existent entre les deux dimensions, à savoir la perception de la compétence et celle de la crédibilité.

5.1. Classement des facteurs du leadership expérientiel par ordre d'importance.

Tableau 5.1: Classement des facteurs selon le degré d'importance aux yeux des clients.

Facteurs	Moyenne	Crédibilité	Compétence
Expérience d'action	3.8078	0.788**	0.789**
Effet d'enthousiasme et plaisir	3.7883	0.7**	0.742**
Séduction émotionnelle	3.8583	0.659**	0.663**
Séduction fonctionnelle	3.5650	0.634**	0.560**
Effet Allocentrique D'envahissement (Anxiété)	2.78	-0.6**	-0.548**
Effet d'ancrage émotionnel	3.6400	0.551**	0.564**
Effet d'ancrage fonctionnel	4.0175	0.541**	0.607**
Effet égocentrique de dominance (Anxiété)	2.4	-0.5**	-0.472**
Effet de bonheur	4.2350	0.202	0.184

Par convention, on peut dire que la relation entre X et Y est :

- ✓ Parfaite si $r = 1$.
- ✓ Très forte si r est supérieur à 0.8.
- ✓ Forte si r se situe entre 0.5 et 0.8.

- ✓ D'intensité moyenne si r se situe entre 0.2 et 0.5.
- ✓ Faible si r se situe entre 0 et 0.2.
- ✓ Nulle si $r = 0$.
- ✓ L'utilisation des étoiles (*) dans le tableau 5.1 respectent les normes courantes pour la présentation des résultats statistiques : $*p < 0.1$, $**p < 0.05$, $***p < 0.01$.

5.1.1. L'expérience d'action.

Le tableau 5.1 indique que le premier facteur en importance est celui qui est relié à l'expérience d'action. Du point de vue des clients, l'expérience d'action est la plus fortement corrélée à la crédibilité et à la compétence. En ce sens, la relation entre l'expérience d'action et la crédibilité est forte, soit un coefficient de corrélation de 0.788. De même, la relation entre l'expérience d'action et la compétence est aussi forte, soit un coefficient de corrélation de 0.789. L'expérience d'action se compose de neuf indicateurs qui sont la focalisation sur les objectifs de la rencontre, la maîtrise des services offerts par la banque, l'utilisation d'un langage simple et convaincant, le déploiement des efforts pour trouver une solution au besoin, la détermination à trouver une solution, à guider dans la recherche de solutions, la flexibilité et la négociabilité dans la recherche de solutions, le fait de trouver une solution au besoin et de conclure la transaction, l'encouragement des choix et des actions, et enfin, l'élimination des doutes reliés à l'efficacité de la solution. L'échelle de l'expérience d'action affiche une valeur de Cronbach de 0.94, ce qui est jugé très bon.

Le tableau 5.2 donne une idée du niveau de degré d'importance des indicateurs ou items du point de vue des clients en se basant sur l'intensité du lien avec la compétence. Les items sont fortement corrélés à la compétence puisque le coefficient de corrélation de chaque item est nettement supérieur à 0.5.

Tableau 5.2: Classement des items du facteur « Expérience d'action » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence.

Axe	α de Cronbach	Items	Compétence
Expérience d'action	0.94	Utilisait un langage simple et convaincant.	0.710
		M'a guidé(e) dans ma recherche de solutions.	0.699
		A déployé des efforts pour trouver une solution à mon besoin.	0.684
		A trouvé une solution à mon besoin et a conclu la transaction.	0.676
		Maîtrisait les services offerts par la banque.	0.673
		Était flexible et négociable dans la recherche de solutions.	0.634
		Était déterminé(e) à trouver une solution.	0.593
		A encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution.	0.588
		Restait focalisé sur les objectifs de la rencontre.	0.575

Le tableau 5.3 donne une idée du niveau de degré d'importance des indicateurs ou items du point de vue des clients, en se basant sur l'intensité du lien avec la crédibilité.

Tableau 5.3: Classement des items de la dimension « Expérience d'action » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité,

Axe	α de Cronbach	Items	Crédibilité
Expérience d'action	0,94	Utilisait un langage simple et convaincant.	0.715
		A déployé des efforts pour trouver une solution à mon besoin.	0.706
		A trouvé une solution à mon besoin et a conclu la transaction.	0.697
		Maîtrisait les services offerts par la banque.	0.652
		M'a guidé(e) dans ma recherche de solutions.	0.640
		Était flexible et négociable dans la recherche de solutions.	0.625
		A encouragé mon choix et mes actions et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution.	0.615
		Était déterminé à trouver une solution.	0.595
		Restait focalisé sur les objectifs de la rencontre.	0.582

Ce tableau 5.3 indique que l'item le plus important du point de vue des clients est celui qui se réfère au langage, « Utilisait un langage simple et convaincant ».

5.1.2. L'effet d'enthousiasme et plaisir.

Dans le même ordre d'idée, le deuxième facteur en importance est l'effet d'enthousiasme et plaisir. Du point de vue des clients, cet effet occupe la deuxième place en termes d'intensité de la relation, de crédibilité et de compétence. En effet, le lien entre l'effet

d'enthousiasme et plaisir et la crédibilité est jugé fort puisque le coefficient de corrélation affiche une valeur de 0.7. De même, le lien entre l'effet d'enthousiasme et plaisir et la compétence est jugé aussi fort dans la mesure où le coefficient de corrélation affiche une valeur de 0.742. L'effet d'enthousiasme et plaisir se compose de neuf indicateurs à savoir la passion par son travail, l'humilité dans l'approche, le désir de servir et d'aider, le fait d'être inspirant, positif, enthousiaste, l'ouverture à la situation, le fait d'être constructif dans ses commentaires, la croyance ferme dans les services offerts. L' α de Cronbach de 0.917 est jugé très bon.

Le tableau 5.4 donne une idée du degré d'importance des indicateurs ou items de l'effet enthousiasme et plaisir, du point de vue des clients, en se basant sur l'intensité du lien avec la compétence.

Tableau 5.4: Classement des items de l'effet de l'enthousiasme du plaisir en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence.

Axe	α de Cronbach	Items	Compétence
Effet enthousiasme du plaisir	0.917	Semblait avoir le désir de me servir et de m'aider.	0.691
		Était passionné par son travail.	0.686
		Était ouvert à ma situation.	0.634
		Était humble dans son approche avec moi.	0.617
		Était inspirant.	0.608
		Était constructif dans ses commentaires.	0.602
		Était positif.	0.571
		Était enthousiaste.	0.374
		Croyait fermement aux services qu'il offrait.	
Effet bonheur du plaisir		Était heureux dans son travail.	0.184

Le tableau 5.5 donne une idée au niveau du degré d'importance des indicateurs ou items de l'effet enthousiasme du plaisir, du point de vue des clients, en se basant sur l'intensité du lien avec la crédibilité.

Tableau 5.5: Classement des items de l'effet enthousiasme du plaisir en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité.

Axe	α de Cronbach	Items	Crédibilité
Effet enthousiasme du plaisir	0.917	Semblait avoir le désir de me servir et de m'aider.	0.690
		Était passionné par son travail.	0.661
		Était ouvert à ma situation.	0.645
		Était inspirant.	0.631
		Était constructif dans ses commentaires.	0.594
		Était humble dans son approche avec moi.	0.570
		Était positif.	0.526
		Était enthousiaste.	0.322
		Croyait fermement aux services qu'il offrait.	
Effet bonheur du plaisir		Était heureux dans son travail.	0.184

Il est important de souligner que l'item le plus important aux yeux des clients est « Semblait avoir le désir de me servir et m'aider ». Cet item est fortement corrélé avec la perception de la compétence et celle de la crédibilité, soient, respectivement, les deux valeurs 0.691 et 0.690. Dans la même logique, le deuxième item en termes d'importance du point de vue des clients est « Était passionné par son travail ». Cet item est fortement corrélé avec la perception de la compétence et celle de la crédibilité affichant, respectivement, les coefficients de corrélation 0.686 et 0.661. De la même manière, le troisième item en termes d'importance du point de vue des clients est « Était ouvert à ma situation ». Cet item est fortement corrélé avec la perception de la compétence et celle de la crédibilité affichant, respectivement, les coefficients de corrélation 0.634 et 0.645.

5.1.3. Séduction émotionnelle.

Le troisième facteur en fonction de degré d'importance est la séduction émotionnelle. Du point de vue des clients, la séduction émotionnelle occupe le troisième rang après l'expérience d'action et l'effet d'enthousiasme et plaisir, en termes de force du lien avec la crédibilité et la compétence. En effet, la relation entre la séduction émotionnelle et la crédibilité est forte puisque le coefficient de corrélation affiche une valeur de 0.659. De même, la relation entre la séduction émotionnelle et la compétence est jugée forte, soit un coefficient de corrélation de l'ordre de 0.663. La séduction émotionnelle réfère à un comportement ouvert et accueillant, une apparence soignée et crédible, l'implication du client dans la solution en créant un effet d'inclusion et de proximité, une position empathique et à l'écoute, la concentration sur le client et sur sa situation, à la compréhension de l'état d'esprit. L' α de Cronbach de 0.914 est jugé très bon.

Le tableau 5.6 fournit ci-dessous une idée au niveau du degré d'importance des indicateurs ou items de la séduction émotionnelle, du point de vue des clients, en se basant sur l'intensité du lien avec la compétence.

Tableau 5.6: Classement des items de la dimension « Séduction émotionnelle » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence.

Axe	α de Cronbach	Items	Compétence
Séduction émotionnelle	0.914	Avait un comportement ouvert et accueillant.	0.649
		M'impliquait dans la solution en créant un effet d'inclusion et de proximité.	0.597
		Dégageait une apparence soignée et crédible.	0.595
		A bien compris dans quel état d'esprit j'étais.	0.518
		Était empathique, m'a écouté(e).	0.486
		Se concentrait sur moi et sur ma situation.	0.479

Le tableau 5.7 donne une idée du degré d'importance des indicateurs ou items de la séduction émotionnelle, du point de vue des clients, en se basant sur l'intensité du lien avec la crédibilité.

Tableau 5.7: Classement des items de la dimension « Expérience émotionnelle » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité.

Axe	α de Cronbach	Items	Crédibilité
Séduction émotionnelle	0.914	Avait un comportement ouvert et accueillant.	0.674
		M'impliquait dans la solution en créant un effet d'inclusion et de proximité.	0.600
		Dégageait une apparence soignée et crédible.	0.579
		Était empathique, m'a écouté(e).	0.507
		A bien compris dans quel état d'esprit j'étais.	0.497
		Se concentrait sur moi et sur ma situation.	0.445

L'item le plus important du point de vue des clients est celui qui réfère au langage «Avait un comportement ouvert et accueillant ». Cet item est fortement corrélé avec la perception de la compétence et celle de la crédibilité. Soient, respectivement, les deux valeurs 0.649 et 0.674. Dans la même logique, le deuxième item en termes d'importance du point de vue des clients est « M'impliquait dans la solution en créant un effet d'inclusion et de proximité ». Cet item est fortement corrélé avec la perception de la compétence et celle de la crédibilité affichant, respectivement, les coefficients de corrélation 0.597 et 0.600. Dans le même ordre d'idée, le troisième item en termes d'importance du point de vue des clients est « Dégageait une apparence soignée et crédible ». Cet item est fortement corrélé avec la perception de la compétence et celle de la crédibilité affichant, respectivement, les coefficients de corrélation 0.595 et 0.579.

5.1.4. Séduction fonctionnelle.

Le quatrième facteur en termes de degré d'importance est la séduction fonctionnelle. Du point de vue des clients, la séduction fonctionnelle occupe la quatrième position en termes d'intensité du lien avec la crédibilité et la compétence. En ce sens, le lien entre la séduction fonctionnelle et la crédibilité est fort puisque le coefficient de corrélation est de 0.634. La relation entre la séduction fonctionnelle et la compétence est forte puisque le coefficient de corrélation est de l'ordre de 0.560. La séduction fonctionnelle se compose de quatre indicateurs ou items : la répétition de l'état d'esprit et les inquiétudes pour signifier que l'individu a compris, le fait de poser des questions précises sur les besoins, de répéter les besoins précisément pour signifier la compréhension, la valorisation et la complémentation. L' α de Cronbach de 0.827 est jugé très bon.

Le tableau 5.8 présente le degré d'importance des indicateurs ou items de la séduction fonctionnelle, du point de vue des clients, en se basant sur l'intensité du lien avec la perception de la compétence.

Tableau 5.8: Classement des items de la dimension « Expérience Séduction fonctionnelle » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence.

Axe	α de Cronbach	Items	Compétence
Séduction fonctionnelle	0.827	A répété mon état d'esprit et mes inquiétudes pour me signifier qu'il avait compris.	0.574
		M'a posé des questions précises sur mes besoins.	0.549
		A répété mes besoins précisément pour me signifier qu'il avait compris.	0.489**
		Me valorisait et me complimentait.	0.255**

Le tableau 5.9 montre le degré d'importance des indicateurs ou items de la séduction fonctionnelle, du point de vue des clients, en se basant sur l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité.

Tableau 5.9: Classement des items de la dimension « Expérience Séduction fonctionnelle » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité.

Axe	α de Cronbach	Items	Crédibilité
Séduction fonctionnelle	0.827	M'a posé des questions précises sur mes besoins.	0.544
		A répété mon état d'esprit et mes inquiétudes pour me signifier qu'il avait compris.	0.503
		A répété mes besoins précisément pour me signifier qu'il avait compris.	0.468**
		Me valorisait et me complimentait.	0.284**

Il est important de souligner que l'item le plus important aux yeux des clients est « A répété mon état d'esprit et mes inquiétudes pour me signifier qu'il avait compris ». Cet item est fortement corrélé avec la perception de la compétence et celle de la crédibilité. Soient, respectivement, les deux valeurs 0.574 et 0.503. Dans la même logique, le deuxième item en termes d'importance du point de vue des clients est « M'a posé des questions précises sur mes besoins ». Cet item est fortement corrélé avec la perception de la compétence et celle de la crédibilité affichant, respectivement, les coefficients de corrélation 0.549 et 0.503.

5.1.5. L'effet Allocentrique d'Envahissement.

Le cinquième facteur en termes d'importance aux yeux des clients et en termes d'intensité de la relation avec la crédibilité et la compétence est l'effet Allocentrique d'Envahissement (Anxiété). En effet, le lien entre cet et la crédibilité est fort puisque le coefficient de corrélation est de (-0.6). De même, le lien entre l'effet Allocentrique d'Envahissement (Anxiété) et la compétence est jugé aussi fort puisque le coefficient de

corrélation est de (-0.548). Les variables composant cet effet sont la recherche à entrer dans la vie privée de l'autre au moyen de questions, le fait de parler ouvertement de ses problèmes personnels et de ceux de la banque, le fait de paraître débordé et stressé par son travail et enfin d'être plus une source d'anxiété que de plaisir. L' α de Cronbach de 0.910 est jugé très bon.

Les tableaux 5.10 et 5.11 présentent le degré d'importance des indicateurs ou items de l'effet Allocentrique d'Envahissement, du point de vue des clients, en se basant sur l'intensité du lien avec la compétence. Les clients accordent une importance égale aux deux items suivants : « Parlait ouvertement de ses problèmes personnels et ceux de la banque » et « A été plutôt une source d'anxiété que de plaisirs » sont les plus fortement corrélés avec la perception de la compétence.

De même, selon l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité, les clients accordent une importance particulière à l'item « A été plutôt une source d'anxiété que de plaisirs » puisqu'il affiche un coefficient de corrélation de l'ordre de -0.605. Il s'agit de l'item le plus fortement corrélé à la perception de la crédibilité et aussi à la perception de la compétence comme mentionné ci-dessus. Ainsi, l'item le plus important de l'effet Allocentrique d'Envahissement est bien évidemment « A été plutôt une source d'anxiété que de plaisirs » suivie de l'item « Parlait ouvertement de ses problèmes personnels et ceux de la banque ». Les deux autres items, à savoir « Me semblait débordé et stressé par son travail » et « Cherchait avec ses questions à entrer dans ma vie privée » affichent un coefficient de corrélation inférieur à 0.5. En ce sens, les deux items sont moyennement corrélés à la perception de la compétence et à la perception de la crédibilité.

Tableau 5.10: Classement des items de la dimension « Effet allocentrique d'envahissement » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence.

Axe	α de Cronbach	Items	Compétence
« Effet allocentrique d' envahissement »	0.910	Parlait ouvertement de ses problèmes personnels et ceux de la banque.	-0.505
		A été plutôt une source d'anxiété que de plaisirs.	-0.505
		Me semblait débordé et stressé par son travail.	-0.490
		Cherchait avec ses questions à entrer dans ma vie privée.	-0.451

Tableau 5.11: Classement des items de la dimension « Effet allocentrique d'envahissement » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité.

Axe	α de Cronbach	Items	Crédibilité
«Effet allocentrique d' envahissement »	0.910	A été plutôt une source d'anxiété que de plaisir.	-0.605
		Parlait ouvertement de ses problèmes personnels et de ceux de la banque.	-0.578
		Cherchait avec ses questions à entrer dans ma vie privée.	-0.534
		Me semblait débordé et stressé par son travail.	-0.487

5.1.6. Effet d'ancrage émotionnel.

Les deux tableaux 5.12 et 5.13 indiquent que le sixième facteur en importance et celui qui est relié à l'ancrage émotionnel. Du point de vue des clients, il occupe la sixième position en terme d'intensité de relation avec la crédibilité et à la compétence. En ce sens, la relation entre l'expérience d'ancrage émotionnel et la crédibilité est forte, soit un coefficient de corrélation de 0.551. De même, la relation entre l'ancrage émotionnel et la compétence est aussi forte, avec un coefficient de corrélation de 0.564. L'ancrage émotionnel se compose de cinq indicateurs à savoir : le souci du confort physique, le fait de devancer les attentes et de surprendre agréablement par son approche de service, le fait d'être positif envers ses collègues et son employeur, de surprendre positivement en offrant des valeurs ajoutées qui bonifient l'expérience, de donner envie de continuer à faire affaire avec la banque. L' α de Cronbach de 0.827 est jugé très bon.

Les deux tableaux 5.12 et 5.13 indiquent que l'item le plus important du point de vue des clients au niveau de l'ancrage émotionnel est « M'a donné envie de continuer à faire affaire avec sa banque ». En effet, cet item est le plus fortement corrélé avec la perception de la compétence et la perception de la crédibilité affichant des respectivement des coefficients de corrélation de 0.559 et 0.538. Le deuxième item en terme d'importance aux yeux des clients est « M'a paru positif (ve) envers ses collègues et son employeur ». En ce sens, il est moyennement corrélé avec la perception de la compétence et la perception de la crédibilité, affichant respectivement les deux valeurs 0.494 et 0.481.

Tableau 5.12: Classement des items de la dimension « effet ancrage émotionnel » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence.

Axe	α de Cronbach	Items	Compétence
Ancrage émotionnel	0.827	M'a donné envie de continuer à faire affaire avec sa banque.	0.559
		M'a paru positif envers ses collègues et son employeur.	0.494
		M'a surpris positivement en m'offrant des valeurs ajoutées qui ont bonifié mon expérience avec la banque.	0.386
		A devancé mes attentes et m'a agréablement surpris par son approche de service.	0.376
		Était soucieux de mon confort physique.	0.359

Tableau 5.13: Classement des items de la dimension « Effet ancrage émotionnelle » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité.

Axe	α de Cronbach	Items	Crédibilité
Ancrage émotionnel	0.827	M'a donné envie de continuer à faire affaire avec sa banque.	0.538
		M'a paru positif envers ses collègues et son employeur.	0.481
		Était soucieux de mon confort physique.	0.400
		M'a surpris positivement en m'offrant des valeurs ajoutées qui ont bonifié mon expérience avec la banque.	0.361
		A devancé mes attentes et m'a agréablement surpris par son approche de service.	0.345

5.1.7. Effet d'ancrage fonctionnel.

Un autre résultat de l'enquête démontre que le septième facteur en termes d'importance aux yeux des clients est « l'effet d'ancrage fonctionnel ». Le lien entre cet effet et la crédibilité est fort puisque le coefficient de corrélation est de l'ordre de 0.541. La relation entre l'effet d'ancrage fonctionnel et la compétence est forte aussi, avec un coefficient de corrélation de valeur 0.607. L'effet d'ancrage fonctionnel se compose de quatre indicateurs à savoir la fiabilité, l'accessibilité et la disponibilité, le traitement respectueux et la courtoisie, la justesse et l'équité. L' α de Cronbach de 0.567 est jugé moyen.

Tableau 5.14: Classement des items de la dimension « Effet ancrage fonctionnel » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence.

Axe	α de Cronbach	Items	Compétence
Ancrage fonctionnel	0.567	Était une personne fiable.	0.701
		A été juste et équitable avec moi.	0.652
		Était accessible et disponible.	0.614
		M'a traité de façon respectueuse, a été courtois.	0.228

Tableau 5.15: Classement des items de la dimension « Effet ancrage fonctionnel » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité.

Axe	α de Cronbach	Items	Crédibilité
Ancrage fonctionnel	0.567	Était une personne fiable.	0.725
		Était accessible et disponible.	0.637
		A été juste et équitable avec moi.	0.503
		M'a traité de façon respectueuse, a été courtois.	0.497

Les deux tableaux 5.14 et 5.15 indiquent que l'item le plus important du point de vue des clients est celui qui réfère à la fiabilité, « Était une personne fiable ». Cet item est fortement corrélé avec la perception de la compétence et celle de la crédibilité, avec respectivement, les deux valeurs 0.701 et 0.725. Dans la même logique, malgré le fait qu'il occupe la troisième place au niveau de l'intensité du lien avec la perception de la compétence, l'item « Était accessible et disponible » occupe en moyenne la deuxième place en termes d'importance du point de vue des clients. Cet item est fortement corrélé avec la perception de la compétence et celle de la crédibilité affichant, respectivement, les coefficients de corrélation 0.614 et 0.637. Dans le même ordre d'idée, le troisième item en termes d'importance du point de vue des clients est « A été juste et équitable avec moi ». Cet item est fortement corrélé avec la perception de la compétence et celle de la crédibilité affichant, respectivement, les coefficients de corrélation 0.652 et 0.503.

5.1.8. L'effet égocentrique de dominance.

Les deux tableaux 5.16 et 5.17 indiquent que le huitième facteur en termes d'importance, aux yeux des clients, est l'effet égocentrique de dominance (Anxiété). La relation entre l'effet égocentrique de dominance (Anxiété) et la crédibilité est moyenne puisque le coefficient de la corrélation est de l'ordre de (-0.5). La relation entre l'effet égocentrique de dominance (Anxiété) et la compétence est moyenne puisque le coefficient de la corrélation est de l'ordre de (-0.472). L'effet égocentrique de dominance se compose de six indicateurs ou items tels que la recherche à être le centre d'intérêt, le fait de parler plus qu'écouter, être plus concerné par ses préoccupations et celles de la banque plutôt que par celles des clients, la recherche à ce que les choses se fassent à sa manière plutôt que de tenir compte des préoccupations des autres, le fait d'essayer d'imposer son point de vue plutôt que de convaincre, et enfin le fait de ne pas prendre le leadership de la solution afin d'amener l'autre à agir de façon convaincue.

Tableau 5.16: Classement des items de la dimension « Effet égocentrique de dominance » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la compétence.

Axe	α de Cronbach	Items	Compétence
Effet égocentrique de « dominance »	0.939	Ne prenait pas le leadership de la solution afin de m'amener à agir de façon convaincue.	-0.546
		Était plus concerné par ses préoccupations et celles de la banque plutôt que par les miennes.	-0.434
		Essayait de m'imposer son point de vue plutôt que de me convaincre.	-0.416
		Cherchait à être le centre d'intérêt.	0.379
		Cherchait à ce que je fasse les choses à sa manière plutôt qu'à tenir compte de mes préoccupations.	-0.365
		Parlait plus qu'il ne m'écoutait.	-0.322

Tableau 5.17: Classement des items de la dimension « Effet égocentrique de dominance » en fonction de l'intensité du lien avec la perception de la crédibilité.

Axe	α de Cronbach	Items	Crédibilité
Effet égocentrique de « dominance »	0.939	Ne prenait pas le leadership de la solution afin de m'amener à agir de façon convaincue.	-0.671
		Cherchait à ce que je fasse les choses à sa manière plutôt qu'à tenir compte de mes préoccupations.	-0.528
		Essayait de m'imposer son point de vue plutôt que de me convaincre.	-0.523
		Était plus concerné par ses préoccupations et celles de la banque plutôt que par les miennes.	-0.486
		Cherchait à être le centre d'intérêt.	-0.450
		Parlait plus qu'il ne m'écoutait.	-0.426

L'item le plus important du point de vue des clients est « Ne prenait pas le leadership de la solution afin de m'amener à agir de façon convaincue ». Cet item est fortement corrélé avec la perception de la compétence et celle de la crédibilité. Soient, respectivement, les deux valeurs (-0.546) et (-0.671).

5.1.9. L'effet bonheur du plaisir.

Les tableaux 5.4 et 5.5 mentionnent que le dernier facteur en termes d'importance aux yeux des clients est l'effet bonheur. Le lien entre l'effet bonheur et la crédibilité est moyen et non significatif, soit un coefficient de la corrélation de l'ordre de 0.202. La relation entre l'effet bonheur et la crédibilité est faible et non significatif, soit un coefficient de corrélation est de l'ordre de 0.184. À la limite, si cette analyse omettait le fait de la non- significativité des liens de ce facteur avec les deux dimensions crédibilité et compétence, il serait possible de traduire l'effet bonheur par le seul indicateur du fait d'être heureux dans son travail.

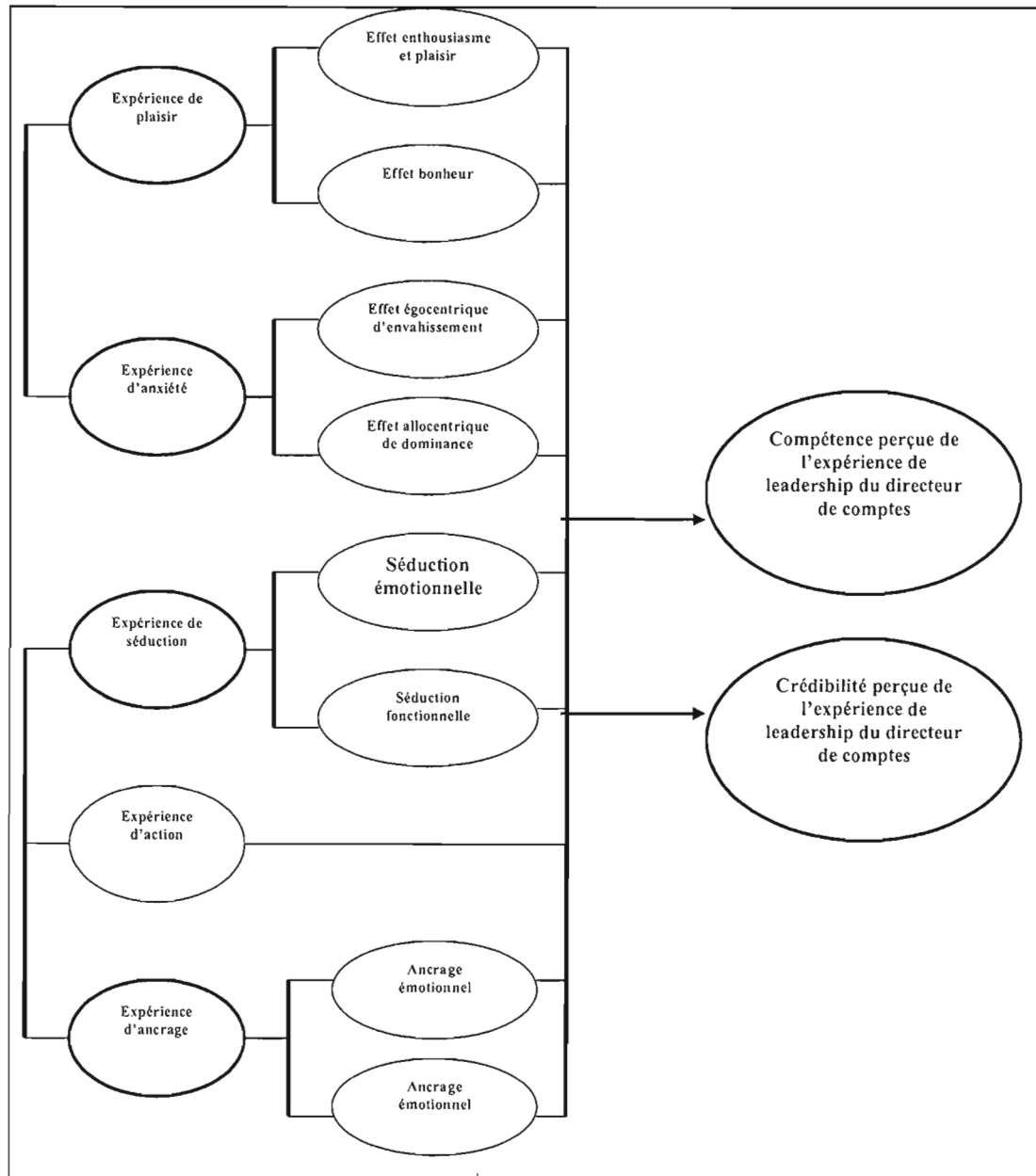


Figure 5.1. Structure factorielle de l'expérience d'interaction telle que vue par les clients.

CONCLUSION

Cette conclusion met en évidence les contributions de la recherche et souligne ses limites. Il s'agit de suggérer des voies de recherche destinées à étendre le champ d'investigation et à contourner les limites qui seront soulevées dans ce chapitre.

6.1. Conclusion

Cette recherche s'est penchée sur l'approche expérientielle de l'interaction entre le client et le directeur de comptes au sein du secteur bancaire et sur le lien entre les dimensions de leadership expérientiel et la perception de la compétence et de la crédibilité du directeur de comptes aux yeux du client.

La revue de littérature a mis en valeur un ensemble de variables définissant chaque dimension du leadership expérientiel. En outre, on a pu mettre en évidence un modèle qui sert à évaluer l'expérience d'interaction entre les deux acteurs, le directeur de comptes bancaires et le client, et à tester le lien entre la structure factorielle du leadership expérientiel et la perception de la compétence et de la crédibilité du directeur de comptes.

La méthode de collecte de données choisie pour réaliser l'étude auprès des clients était le questionnaire administré sous forme de sondage. La population des clients était composée de toutes les personnes qui visitent les bureaux où les succursales de la banque afin de répondre à leurs besoins. Cette population cible inclut toute personne ayant eu un contact avec le directeur de comptes bancaires. Il s'agissait dans notre cas d'intercepter les personnes juste après leurs sortie de la succursale afin d'explorer leurs avis concernant leur rencontre avec le directeur de comptes de la banque. Chaque fois que le répondant acceptait de collaborer à l'étude, il était dirigé vers nous afin de remplir le questionnaire sur papier.

L'étude du degré de fidélité des échelles de mesure a permis de savoir si les items mesurent exactement les variables du cadre conceptuel. La validité du contenu permet de savoir si la mesure opératoire saisit les différentes dimensions du phénomène étudié. Ainsi,

grâce à l'analyse en composantes principales, il a été possible de regrouper les items mesurant les dimensions des différents concepts (effet de séduction, effet d'action, etc.) en un nombre déterminé de facteurs. Ce sont ces facteurs qui ont permis de tester le modèle conceptuel et les hypothèses sous-jacentes. Cette recherche a étudié la nature des relations qui peuvent exister entre le profil du leadership expérientiel et la perception de la compétence et de la crédibilité. Cette étude a également examiné la nature de la relation qui peut exister entre la perception de la compétence et la perception de la crédibilité.

L'analyse de la corrélation de Pearson a été utilisée comme technique d'analyse statistique en vue de tester les hypothèses de cette recherche. Cette analyse a permis constater que la perception de la compétence et la perception de la crédibilité des directeurs de comptes sont positivement liées à leur profil de leadership expérientiel. En ce sens, notre étude a confirmé que la perception de la compétence et de la crédibilité des directeurs de comptes est positivement et significativement liée à leur capacité à générer un climat de plaisir dans la relation d'affaires, à générer un climat harmonieux sans source d'anxiété, leur capacité à séduire le client, à le persuader, et leur capacité à ancrer ou fidéliser le client dans la relation d'affaires. Cette étude a démontré qu'il existe un lien positif entre la perception de la crédibilité et la perception de la compétence des directeurs de comptes.

Cette conclusion propose les contributions de la recherche et souligne ses limites. Elle suggère également les voies de recherche destinées à étendre le champ d'investigation et contourner ses limites.

6.2. Contributions de l'étude.

Théoriquement, la contribution de cette recherche était d'approfondir les connaissances liées au leadership expérientiel et d'introduire de nouveaux concepts ou de nouvelles dimensions, comme l'expérience égocentrique de dominance, l'expérience allocentrique d'envahissement, la séduction émotionnelle, la séduction fonctionnelle, etc.

Empiriquement, cette recherche met en valeur l'importance relative de chaque dimension de leadership expérientiel par rapport à l'amélioration de la perception de la compétence et

de la crédibilité des directeurs de comptes aux yeux des clients. Cette recherche met également en valeur les items ou composants les plus importants de chaque dimension du leadership expérientiel sur lesquels les responsables des banques doivent mettre l'accent pour une éventuelle amélioration de ces facteurs.

Cette recherche confirme :

- L'existence de relations significatives entre le profil de leadership expérientiel et la perception de la compétence des directeurs de comptes.
- L'existence de relations significatives entre le profil de leadership expérientiel et la perception de la crédibilité des directeurs de comptes.
- L'existence de relations significatives entre la perception de la compétence et la perception de la crédibilité des directeurs de comptes.

6.3. Implications managériales.

D'un point de vue managérial, cette recherche permet de dégager des résultats qui peuvent être utiles aux praticiens en marketing en général et aux responsables des banques en particulier.

Il est opportun de rappeler qu'un des résultats de la présente recherche montre que les clients évaluent l'expérience de service en accordant un intérêt particulier à l'expérience d'action ; cette recherche a démontré antérieurement que cette dimension renvoie à la focalisation sur les objectifs de la rencontre, à la maîtrise des services offerts par la banque, à l'utilisation d'un langage simple et convaincant, au déploiement des efforts pour trouver une solution au besoin, à la détermination à trouver une solution et à guider dans la recherche de solutions, à la flexibilité et négociabilité dans la recherche de solutions, au fait de trouver une solution au besoin et de conclure la transaction, à l'encouragement des choix et des actions, et enfin à l'élimination des doutes reliés à l'efficacité de la solution.

Il est à noter qu'il existe une relation positive entre la perception de la compétence ainsi que la perception de la crédibilité des directeurs de comptes et leur capacité à persuader le client dans la relation d'affaires. Ces constats permettent de proposer des axes d'amélioration aux managers qui doivent se concentrer davantage sur la dimension de l'expérience d'action. En ce sens, les responsables des banques doivent accorder de l'importance à chaque item composant cette dimension. Ceci revient à sensibiliser et à convaincre, par exemple, leurs directeurs de comptes quant à l'importance de chaque item de cette dimension. De plus, un directeur de comptes est tenu d'agir avec intégrité, diligence et respect avec un client. La crédibilité de l'employé envers son client représente une dimension importante pour garantir une relation à long terme. Le directeur de comptes doit respecter ses engagements pris auprès du client. Sa compétence permet de convaincre le client actuel et d'en attirer de nouveaux.

Il est opportun de rappeler que l'effet enthousiasme et plaisir constitue le deuxième facteur en termes d'importance aux yeux des clients. Pour cette raison, il est préconisé que les responsables de banques investissent plus d'effort et d'énergie afin de souligner aux directeurs de comptes la nécessité de travailler sur chaque item composant cette dimension. Ces indicateurs sont la passion du directeur pour son travail, l'humilité de son approche, son désir de servir et d'aider, le fait qu'il soit inspirant, positif, enthousiaste, ouvert à la situation, mais aussi constructif dans ses commentaires, et sa croyance ferme dans les services qu'il (elle) offre.

Cette recherche confirme qu'une relation positive entre la perception de la compétence des directeurs de comptes et leur capacité à générer un climat de plaisir dans la relation d'affaires. En ce sens, les responsables de la banque doivent se pencher davantage sur les émotions vécues au travail afin de tenter d'expliquer les comportements de compétence et de crédibilité des directeurs de comptes.

Par ailleurs, il n'y a aucun doute sur le fait que les responsables des banques doivent accorder une très grande importance à l'expérience de séduction, que ce soit au niveau émotionnel ou bien fonctionnel. En ce sens, les managers et les directeurs de comptes doivent perfectionner tous les items composant ces deux dimensions de la séduction.

Il est important de rappeler que les indicateurs composant la séduction émotionnelle sont un comportement ouvert et accueillant, une apparence soignée et crédible, l'implication du client dans la solution en créant un effet d'inclusion et de proximité, le fait d'être empathique et à l'écoute, la concentration sur le client et sur sa situation, la compréhension de son état d'esprit. Les items composant la séduction fonctionnelle sont la répétition de l'état d'esprit et les inquiétudes pour signifier que le directeur de comptes a compris, le fait de poser des questions précises sur les besoins du client, de répéter les besoins précisément pour signifier qu'ils sont compris, la valorisation et la complémentation.

En ce sens, les responsables des banques doivent se pencher et se concentrer sur l'approche initiale que le directeur de comptes opère avec son client. Il s'agit de la première bonne impression que le personnel en contact assure au début de sa rencontre avec le client.

Il importe toutefois de ne pas perdre de vue le degré d'importance des autres dimensions à savoir l'effet allocentrique d'envahissement (Anxiété), l'effet d'ancrage émotionnel et l'effet d'ancrage fonctionnel. Il est incontestable que le client accorde une grande importance à ces facteurs. En effet, il est nécessaire de rappeler que ces trois facteurs, aux yeux du client, sont fortement corrélés avec la compétence et la crédibilité.

Il convient de souligner qu'il est difficile d'affirmer d'une façon catégorique que l'effet égocentrique de dominance (Anxiété) est important aux yeux du client. Il est important de rappeler que la relation entre l'effet égocentrique de dominance (Anxiété) et la crédibilité est moyenne et que le lien entre ce facteur et la compétence est aussi moyen.

Il serait également difficile de se prononcer quant à l'importance de l'effet bonheur, dans la mesure où cette dimension n'est pas corrélée significativement avec la compétence et la crédibilité perçues. A la limite, si cette recherche omettait la non-significativité de cette relation, il serait toujours malaisé de se prononcer quant à l'importance de cette dimension puisque le lien entre l'effet bonheur et la crédibilité est faible. De plus, l'intensité de la relation entre l'effet bonheur et la compétence perçue est moyenne. Sans contredit, les responsables et les managers de la banque ne doivent donc pas s'attarder sur cette dimension. Cependant, nous devons nuancer et préciser qu'il ne s'agit pas de dire que le directeur de comptes ne doit pas être heureux dans son travail.

6.4. Limites de la recherche.

Cette recherche compte néanmoins certaines limites.

6.4.1. Taille de l'échantillon

L'échantillon est relativement petit ($N = 200$). Par conséquent, une augmentation de la taille de l'échantillon pourrait améliorer la puissance des tests statistiques et diminuer le risque d'erreur statistique de type I.

6.4.2. Durée de l'échange entre le client et le directeur de comptes.

Il est intéressant de noter à ce propos que l'évaluation de la rencontre de service par le client réfère principalement à la dernière expérience qu'il a eue avec le directeur de comptes. Cependant, il faut signaler qu'étant donné que la durée d'échange entre le client et le

directeur de comptes n'a pas été mesurée, une courte durée d'échange pourrait être suffisante pour dire qu'il est possible que le client n'a pas remarqué certains détails pendant la rencontre. Le client a évalué la rencontre dans sa globalité et n'a pas vraiment tenu compte des détails représentés par les items de la grille.

6.4.3. Effet de Halo.

Les recherches en psychologie sociale ont étudié l'effet de « Halo », défini comme l'incapacité de l'évaluateur à discriminer parmi plusieurs éléments ou attributs spécifiques (Nisbett et Wilson, 1977). En ce sens, le client a tendance à juger un produit ou un service dans sa globalité plutôt qu'évaluer les composantes individuellement (Leutheusser et al. 1995). La grille du questionnaire comporte cinquante-deux (52) items. Ceci permet de réduire l'effet Halo. En effet, des chercheurs comme Wirtz (1995) ont souligné que l'effet Halo peut être minimisé quand un grand nombre d'attributs est mesuré et quand les sujets ou clients éprouvent une implication particulière envers le service.

6.4.4. Désirabilité des répondants.

Malgré le fait que le questionnaire respecte l'anonymat des clients et ait été administré à l'extérieur des succursales, un biais peut être survenu quant à l'évaluation de l'expérience d'interaction entre les clients et les directeurs de comptes. Ainsi, il est probable que le client n'ait pas osé causer de tort au directeur de comptes qui l'a servi par crainte que leur dossier soit traité négativement suite à leur évaluation et ce malgré l'anonymat du répondant.

6.5. Implications théoriques et avenues de recherches.

Si les voies de recherche envisageables sont nombreuses, à la mesure des limites évoquées et de la richesse des données disponibles, quelques pistes semblent prioritaires.

Afin de vérifier si les dimensions ressorties de la structure interpersonnelle sont influencées par le contexte culturel québécois ou par les spécificités des services dans le secteur bancaire, il serait préconisé de valider cette structure ou ces échelles établies dans un autre contexte de service (l'industrie hôtelière, le secteur pharmaceutique...) ou bien d'administrer les mêmes échelles auprès des clients de banques dans un autre pays ayant une autre culture et vérifier voire s'assurer de la structure factorielle de ces échelles.

Il serait également intéressant de creuser davantage dans la revue de littérature afin de déceler d'autres variables permettant de mieux appréhender le concept central de notre recherche, à savoir le leadership expérientiel.

Une autre avenue de recherche possible serait d'étendre la recherche en modélisant l'expérience d'interaction entre le client et le directeur de comptes de façon à déceler les facteurs et à optimiser cette expérience. Ceci reviendrait à étudier le degré de similarité de la perception de l'expérience d'interaction selon les deux points de vue des clients et des directeurs de comptes.

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE SUR LA PERCEPTION DU COMPORTEMENT ET DE L'ATTITUDE
DES DIRECTEURS DE COMPTES BANCAIRES

<p align="center">QUESTIONNAIRE SUR LA PERCEPTION DU COMPORTEMENT ET DE L'ATTITUDE DES DIRECTEURS DE COMPTES BANCAIRES</p>

Nous aimerions connaître votre perception en tant que client, de la relation que vous avez avec votre directeur de comptes bancaires.

Le questionnaire est anonyme et les résultats seront utilisés dans le cadre d'un projet de recherche universitaire à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal. Vos réponses seront traitées de manière confidentielle.

Merci pour votre collaboration.

✓ Encerclez la bonne réponse.

1. J'utilise les services d'un directeur de comptes bancaires d'une façon :

- | | |
|------------------|------------------|
| a. Quotidienne. | d. Semestrielle. |
| b. Hebdomadaire. | e. Annuelle. |
| c. Mensuelle. | f. Jamais. |

2. Quel(s) services avez-vous utilisé(s) lors de votre dernière rencontre avec un directeur de comptes bancaires? (Vous pouvez choisir plus d'une réponse)

- | | |
|-----------------------|---------------------------|
| a. Prêt personnel. | d. Crédit investissement. |
| b. Prêt hypothécaire. | e. Prêt auto. |
| c. Placement. | f. Autre. |

3. À combien de contacts en étiez-vous lors de votre dernière rencontre avec ce directeur de comptes?

- a. Premier contact.
- b. Deuxième contact.
- c. Trois contacts et plus.

Veillez S.V.P indiquer si vous êtes : 1 Fortement en désaccord, 2 en désaccord, 3 plus ou moins d'accord, 4 en accord ou 5 fortement en accord avec les énoncés suivants :

➤ Lors de ma dernière rencontre avec mon directeur de comptes, il me semblait qu'il...

4. Avait un comportement ouvert et accueillant.	1	2	3	4	5
5. Aégageait une apparence soignée et crédible.	1	2	3	4	5
6. M'impliquait dans la solution en créant un effet d'inclusion et de proximité.	1	2	3	4	5
7. Etait empathique, m'a écouté(e).	1	2	3	4	5
8. Se concentrait sur moi et sur ma situation.	1	2	3	4	5
9. A bien compris dans quel état d'esprit j'étais.	1	2	3	4	5
10. A répété mon état d'esprit et mes inquiétudes pour me signifier qu'il avait compris.	1	2	3	4	5
11. M'a posé des questions précises sur mes besoins.	1	2	3	4	5
12. A répété mes besoins précisément pour me signifier qu'il avait compris.	1	2	3	4	5
13. Me valorisait et me complimentait.	1	2	3	4	5

Veuillez S.V.P indiquer si vous êtes : 1 Fortement en désaccord, 2 en désaccord, 3 plus ou moins d'accord, 4 en accord ou 5 fortement en accord avec les énoncés suivants :

➤ **Lors de ma dernière rencontre avec mon directeur de comptes, il me semblait qu'il...**

14. Restait focalisé sur les objectifs de la rencontre.	1	2	3	4	5
15. Maîtrisait les services offerts par la banque.	1	2	3	4	5
16. Utilisait un langage simple et convaincant.	1	2	3	4	5
17. A pris le temps de me présenter les différents services et options.	1	2	3	4	5
18. A déployé des efforts pour trouver une solution à mon besoin.	1	2	3	4	5
19. Était déterminé à trouver une solution.	1	2	3	4	5
20. M'a guidé(e) dans ma recherche de solutions.	1	2	3	4	5
21. Était flexible et négociable dans la recherche de solutions.	1	2	3	4	5
22. A trouvé une solution à mon besoin et a conclu la transaction.	1	2	3	4	5
23. A encouragé mon choix et mes actions, et a éliminé mes doutes reliés à l'efficacité de la solution.	1	2	3	4	5

Veuillez S.V.P indiquer si vous êtes : 1 Fortement en désaccord, 2 en désaccord, 3 plus ou moins d'accord, 4 en accord ou 5 fortement en accord avec les énoncés suivants :

➤ **Lors de ma dernière rencontre avec mon directeur de comptes, il me semblait qu'il...**

24. Était une personne fiable.	1	2	3	4	5
25. Était accessible et disponible.	1	2	3	4	5
26. Était soucieux de mon confort physique.	1	2	3	4	5
27. A devancé mes attentes et m'a agréablement surpris par son approche de service.	1	2	3	4	5
28. M'a donné régulièrement l'heure juste sur ma situation tout au long de la rencontre.	1	2	3	4	5
29. M'a traité de façon respectueuse, a été courtois.	1	2	3	4	5
30. A été juste et équitable avec moi.	1	2	3	4	5
31. M'a paru positif envers ses collègues et son employeur.	1	2	3	4	5
32. M'a surpris positivement en m'offrant des valeurs ajoutées qui ont bonifié mon expérience avec la banque.	1	2	3	4	5
33. M'a donné envie de continuer à faire affaire avec sa banque.	1	2	3	4	5

Veuillez S.V.P indiquer si vous êtes : 1 Fortement en désaccord, 2 en désaccord, 3 plus ou moins d'accord, 4 en accord ou 5 fortement en accord avec les énoncés suivants :

➤ **Lors de ma dernière rencontre avec mon directeur de comptes, il me semblait qu'il...**

34. Était heureux dans son travail.	1	2	3	4	5
35. Était passionné par son travail.	1	2	3	4	5
36. Était humble dans son approche avec moi.	1	2	3	4	5
37. Semblait avoir le désir de me servir et m'aider.	1	2	3	4	5
38. Était inspirant.	1	2	3	4	5
39. Était positif.	1	2	3	4	5
40. Était enthousiaste.	1	2	3	4	5
41. Était ouvert à ma situation.	1	2	3	4	5
42. Était constructif dans ses commentaires.	1	2	3	4	5
43. Croyait fermement aux services qu'il offrait.	1	2	3	4	5

Veuillez S.V.P indiquer si vous êtes : 1 Fortement en désaccord, 2 en désaccord, 3 plus ou moins d'accord, 4 en accord ou 5 fortement en accord avec les énoncés suivants :

➤ **Lors de ma dernière rencontre avec mon directeur de comptes, il me semblait qu'il...**

44. Cherchait à être le centre d'intérêt.	1	2	3	4	5
45. Parlait plus qu'il ne m'écoutait.	1	2	3	4	5
46. Était plus concerné par ses préoccupations et celles de la banque plutôt que par les miennes.	1	2	3	4	5
47. Cherchait à ce que je fasse les choses à sa manière plutôt que de tenir compte de mes préoccupations.	1	2	3	4	5
48. Essayait de m'imposer son point de vue plutôt que de me convaincre.	1	2	3	4	5
49. Ne prenait pas le leadership de la solution afin de m'amener à agir de façon convaincue.	1	2	3	4	5
50. Cherchait avec ses questions à entrer dans ma vie privée.	1	2	3	4	5
51. Parlait ouvertement de ses problèmes personnels et de ceux de la banque.	1	2	3	4	5
52. Me semblait débordé et stressé par son travail.	1	2	3	4	5
53. A été plutôt une source d'anxiété que de plaisirs.	1	2	3	4	5

Veuillez S.V.P indiquer si vous êtes : 1 Fortement en désaccord, 2 en désaccord, 3 plus ou moins d'accord, 4 en accord ou 5 fortement en accord avec les énoncés suivants :

- Lors de ma dernière rencontre avec mon directeur de comptes, il me semblait qu'il...

54. Était compétent.	1	2	3	4	5
55. Était crédible.	1	2	3	4	5

- ✓ PROFIL DU (DE LA) CLIENT(E)

Encerchez la bonne réponse.

56. QUELLE LANGUE PARLEZ-VOUS À LA MAISON?

- a. Français
b. Anglais
c. Autre

Spécifiez _____

57. QUEL EST VOTRE SEXE?

- a. Féminin

- b. Masculin

58. Quelle est votre état matrimonial?

- a. Célibataire
b. Marié(e)

- c. Divorcé(e)
e. Conjoint de fait

- f. Veuf (ve)

59. Quel âge avez-vous?

- a. 17 ans et moins
b. entre 18 et 30 ans
c. entre 31 et 40 ans
d. entre 41 et 50 ans

- e. entre 51 et 60 ans
f. entre 61 et 70 ans
g. 70 ans et plus

60. Quel est votre niveau d'étude?

- | | |
|---------------|---|
| a. Primaire | d. Universitaire 1 ^{er} cycle |
| b. Collégial | e. Universitaire 2 ^{ème} et 3 ^{ème} cycle |
| c. Secondaire | |

61. Quel est votre revenu annuel ?

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| a. Moins que 35,000\$ | c. Entre 101,000\$ et 125,000\$ |
| b. Entre 36,000\$ et 80,000\$ | d. Entre 126,000\$ et 150,000\$ |
| c. Entre 81,000\$ et 100000\$ | e. Plus de 150000\$ |

62. Quel est votre statut d'emploi ?

- | | |
|----------------|-------------------------|
| a. Étudiant | d. Retraité |
| b. Salarié | e. Travailleur autonome |
| c. Sans emploi | |

63. Mon institution financière est :

- | | | |
|---------------------|------------------|------------------------------|
| a. Banque Royale | d. Banque CIBC | g. Banque Laurentienne |
| b. Banque Nationale | e. Desjardins | h. Autres Spécifiez _____ |
| c. Banque TD | f. Banque Scotia | |

ANNEXE B

VÉRIFICATION DE LA FIABILITÉ DES VARIABLES DU MODÈLE CONCEPTUEL

Qualité de représentation		
	Initial	Extraction
sed1	1,000	,805
sed2	1,000	,829
sed3	1,000	,634
sed4	1,000	,705
sed5	1,000	,638
sed6	1,000	,723
sed7	1,000	,623
sed8	1,000	,653
sed9	1,000	,759
sed10	1,000	,663
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,201	62,006	62,006	6,201	62,006	62,006
2	,937	9,367	71,373			
3	,670	6,698	78,072			
4	,552	5,516	83,587			
5	,475	4,754	88,342			
6	,328	3,282	91,624			
7	,276	2,758	94,383			
8	,237	2,371	96,754			
9	,189	1,894	98,648			
10	,135	1,352	100,000			
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.						

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,096	67,735	67,735	6,096	67,735	67,735
2	,685	7,606	75,341			
3	,557	6,184	81,525			
4	,476	5,286	86,811			
5	,347	3,851	90,661			
6	,277	3,072	93,734			
7	,237	2,635	96,368			
8	,190	2,111	98,479			
9	,137	1,521	100,000			
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.						

Qualité de représentation		
	Initial	Extraction
act1	1,000	,570
act2	1,000	,628
act3	1,000	,661
act5	1,000	,661
act6	1,000	,711
act7	1,000	,720
act8	1,000	,756
act9	1,000	,746
act10	1,000	,643
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Qualité de représentation		
	Initial	Extraction
anc1	1,000	,710
anc2	1,000	,688
anc3	1,000	,500
anc4	1,000	,610
anc5	1,000	,117
anc6	1,000	,584
anc7	1,000	,652
anc8	1,000	,640
anc9	1,000	,702
anc10	1,000	,592
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Qualité de représentation		
	Initial	Extraction
plai1	1,000	,856
plai2	1,000	,716
plai3	1,000	,733
plai4	1,000	,692
plai5	1,000	,652
plai6	1,000	,750
plai7	1,000	,325
plai8	1,000	,765
plai9	1,000	,767
plai10	1,000	,731
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Qualité de représentation		
	Initial	Extraction
anx1	1,000	,631
anx2	1,000	,806
anx3	1,000	,802
anx4	1,000	,811
anx5	1,000	,828
anx6	1,000	,817
anx7	1,000	,763
anx8	1,000	,866
anx9	1,000	,808
anx10	1,000	,753
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

ANNEXE C

L'INTENSITÉ DES LIENS ENTRE LES VARIABLES DU MODÈLE CONCEPTUEL

Corrélations			
		effenthousiasme	comp
effenthousiasme	Corrélation de Pearson	1,000	,742**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
comp	Corrélation de Pearson	,742**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		comp	effebonheur
comp	Corrélation de Pearson	1,000	,184**
	Sig. (bilatérale)		,009
	N	200	200
effebonheur	Corrélation de Pearson	,184**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,009	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		comp	effetegodominan ce
comp	Corrélation de Pearson	1,000	-,472**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
effetegodominance	Corrélation de Pearson	-,472**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200

Corrélations			
		comp	effetegodominan ce
comp	Corrélation de Pearson	1,000	-,472**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
effetegodominance	Corrélation de Pearson	-,472**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		comp	effetalloenvahiss ement
comp	Corrélation de Pearson	1,000	-,548**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
effetalloenvahissement	Corrélation de Pearson	-,548**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		comp	seducemotionnel le
comp	Corrélation de Pearson	1,000	,663**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
seducemotionnelle	Corrélation de Pearson	,663**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200

Corrélations			
		comp	seducemotionnel le
comp	Corrélation de Pearson	1,000	,663**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
seducemotionnelle	Corrélation de Pearson	,663**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		comp	seducfonctionnel le
comp	Corrélation de Pearson	1,000	,560**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
seducfonctionnelle	Corrélation de Pearson	,560**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		comp	action
comp	Corrélation de Pearson	1,000	,789**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
action	Corrélation de Pearson	,789**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		comp	ancragemotionnel
comp	Corrélation de Pearson	1,000	,564**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
ancragemotionnel	Corrélation de Pearson	,564**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		comp	ancragefonctionnel
comp	Corrélation de Pearson	1,000	,607**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
ancragefonctionnel	Corrélation de Pearson	,607**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		credi	effenthousiasme
credi	Corrélation de Pearson	1,000	,706**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
effenthousiasme	Corrélation de Pearson	,706**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		credi	effebonheur
credi	Corrélation de Pearson	1,000	,203**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	200	200
effebonheur	Corrélation de Pearson	,203**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		credi	effetegodominance
credi	Corrélation de Pearson	1,000	-,591**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
effetegodominance	Corrélation de Pearson	-,591**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		credi	effetalloenvahissement
credi	Corrélation de Pearson	1,000	-,621**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
effetalloenvahissement	Corrélation de Pearson	-,621**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		credi	seducemotionnelle
credi	Corrélation de Pearson	1,000	,659**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
seducemotionnelle	Corrélation de Pearson	,659**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		credi	seductionfonctionnelle
credi	Corrélation de Pearson	1,000	,541**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
seductionfonctionnelle	Corrélation de Pearson	,541**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		credi	action
credi	Corrélation de Pearson	1,000	,788**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
action	Corrélation de Pearson	,788**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		credi	ancragemotionnel
credi	Corrélation de Pearson	1,000	,551**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
ancragemotionnel	Corrélation de Pearson	,551**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200

Corrélations			
		credi	ancragemotionnel
credi	Corrélation de Pearson	1,000	,551**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
ancragemotionnel	Corrélation de Pearson	,551**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		credi	ancragefonctionnel
credi	Corrélation de Pearson	1,000	,634**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
ancragefonctionnel	Corrélation de Pearson	,634**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		comp	credi
comp	Corrélation de Pearson	1,000	,832**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	200	200
credi	Corrélation de Pearson	,832**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	200	200
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

BIBLIOGRAPHIE

- Abrezol R (1983). *Vaincre par la Sophrologie*, Editions Vivez Soleil.
- Adelmann, (1995). P. Adelmann, Emotional labor as a potential source of job stress. In: S.L. Sauter and L. Murphy, Editors, *Organizational risk factors for job stress*, Easton Publishing, Easton, MD (1995).
- Ashforth and Humphrey, (1993). B.E. Ashforth and R.H. Humphrey, Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review* 18 (1993), pp. 88–115.
- Audouin L (2003). *Bien dans son corps*, Editions d'Organisation.
- Averill, J. R. (1973), Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress, *Psychological Bulletin*, 80, 4, 286-303
- Bandura , A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory . *Journal of Social and Clinical Psychology* , 4 , 359 – 373 .
- Barnes, J.G., Howlett, D.M. (1998), « Predictors of equity in relationships between financial services providers and retail customers », *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, no. 1, p.15.
- Bateson. J. E. G. (1977): *Do we need service marketing ?* Marketing consumer service: new insights, Marketing Sciences Institute, pp77-115, December pp 77-115.
- Beaud, Jean- Pierre. (2003). « L'échantillonnage ». In *Recherche sociales*, sous la dir. De Benoît Gauthier, p. 212-242. Ste-Foy : Les presse de l'Université su Québec.

- Bernhardt K.L., Donthu N., Kennett P.A. (2000), « A longitudinal analysis of satisfaction and profitability », *Journal of Business Research*, Vol. 47, n°2, pp 161-171
- BERRY (J.W.), (1980) « Social and cultural change », in H.C. Triandis and R. Brislin (Ed.), *Handbook of Cross-cultural Psychology*, vol. 5, Social, Boston, Allyn and Bacon.
- Berry L.L. (1980), *Services Marketing is Different*, dans Lovelock C.H. (1984), « *Services Marketing* », New Jersey, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, 29-37.
- Berry, L.L., (1980) « *Service Marketing is different Business* », May-June, pp 24-29.
- Berry, L.L., Bennet , D.R., Brown , C.W., (1989), « Service quality: A Profit Strategy for Financial Institutions, Dow-Jones Irwin, Homewood, 111 »
- Berry, L.L., Parasuraman, A. (1993), « Building a new academic field – the case of services marketing » *Journal of Retailing*, vol. 1, no . 1, p.13-60.
- Bettencourt L.A., Brown S.W. (1997), Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors, 73, 1, 39-61.
- Bitner M. J (1992), « Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees », *Journal of Marketing*, 57-71.
- Bitner M. J, (1990), « Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses » *Journal of Marketing*. P. 69-82
- Bitner M. J., Booms B., Tetreault M. (1990), The Service Encounter : Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, 54, January, 71-84.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.

- Bitner, M.J., and A.R. Hubbert (1994), « Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality, » in: Rust, R.T., and R.L. Oliver (eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, pp. 72-94
- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms and Lois A. Mohr (1994), « Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint, » *Journal of Marketing*, 58 (4), 95-106.
- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms et Stanfield Tetreault (1990), « The service Encounter: Diagnosing the Favorable and Unfavorable Incidents, » *Journal of Marketing*, 54 (Janvier), 71-84
- Boles JS, Dean DH, Ricks JM, Short JC, Wang G.(2000). The dimensionality of the Maslach Burnout Inventory across small business owners and educators. *J Vocat Behav* ;56:12-34.
- Booms BH, Nyquist J (1981) « Analysing the customer-firm communication component of the service marketing mix », in Donnelly, J. H. and George, W.R. (Ed.), *Marketing Services*, American Marketing Association, Chicago, IL: 172-177.
- Booms, B.B et Bitner, M. J. (1981): « Marketing strategies and organization structures for services firms » *Marketing of services* (1981), pp 47-51.
- Boshoff, C., Allen, J., (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management* 11 (1), 63-90.
- Brady, M.K. and Cronin, J.J. Jr., (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing* 65 (3), 34-49
- Breaugh, J.A. (1985). « The Measurement of Work Autonomy », *Human Relations*, Vol. 38, 551-570.

- Breton. P (1998), « Les théories de l'argumentation », *Loisir et société / Society and Leisure – Théories sociales de la communication et théories communicationnelles de la société*, volume 21, numéro 1, Printemps.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donovan, T., et Licata, J.W. (2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings", *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donovan, T., et Licata, J.W. (2002), « The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings », *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.
- Brunet, L. et Savoie, A. (1999). *Le climat de travail*. Montréal : Éditions Logiques
- Bruno Colet, A. Viragh, (2006). « *Feng shui, force d'harmonie, Feng Shui occidental* », Open Way, 2006
- C. Tourette-Turgis (1996). *La rétinite à CMV – Guide de counseling*. (pp. 53-54). Ed. Comment Dire
- Carstensen, L. L., Gross, J. J., & Fung, H. (1998). The social context of emotional experience. In K. W. Schaie & M. P. Lawton (Eds.), *Annual Review of Gerontology and Geriatrics* (Vol. 17, pp. 325-352). New York: Springer.
- Certeau M. De (1980), *L'invention du quotidien*, Paris, UGE/10-18.
- Chandon, J.L., Leo, P.Y, Philippe, J. (1996), « Service encounter dimensions- a dyadic perspective: measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personnel », *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 65-85.
- Chebat, J.C & Pierre F (1988) « Locus of Control, Economic Crisis and Political Affiliations », *Journal of Psychology*, Vol 118 (première moitié): 75-77.

- CHEBAT, Jean-Charles, Pierre FILIATRAULT, Jean PERRIEN (1989), *Limits of Credibility: The Case of Political Persuasion*, Montréal : Centre de recherche en gestion, UQAM.
- Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993), « A review and an integration of research on job burnout », *Academy of Management Review*, 18, p. 621-656.
- Cox T., Rial-González E. (2002). Stress lié au travail : panorama européen. *Magazine de l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail*, n° 5.
- Cronin, J. Joseph, Jr, and Steven A. Taylor (1992), « Measuring Service Quality, A Reexamination and Extension » *Journal of Marketing*, 56 (July), 55-68.
- Cronin, J. Joseph, Jr., and Taylor, Steven A. (1994), « SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality » *Journal of Marketing*, 58, 125-131.
- Czepiel, John Rogers et Jane Srygley Mouton. (1978). « The new managerial grid ». Huiston : Gulf, 329 p.
- D'Astous, Alain (2000); « *Le projet de recherche en marketing* » 2e édition. Les Éditions de la Chenelière inc., Montréal 2000, 436 pages.
- David C. et Huguet P. (1998), *La relation de service : construire la performance avec le client*, dossier documentaire ANACT.
- Dearden, J. (1978), « Cost Accounting Comes to Service Industries », *Harvard Business Review*, Vol. 56 (sep-oct), pp. 132-140.
- Dépret E. (1996), Besoin de contrôle, sentiment de contrôle et concept de soi (pp 203-207), in J-C Deschamps et J-L Beauvois (eds), *La psychologie sociale, Tome II : Des attitudes aux attributions : sur la construction sociale de la réalité*, Presses Universitaires de Grenoble.

- Dolen W.V, Ruyter (de) K. et Lemmink J. (2004), An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction, *Journal of Business Research*, 57, 437-444.
- Doney, P.M. et J.P. Cannon, (1997), « An Examination of the Nature of Trust in Buyer- Seller
- Dwyer, F.R., Schurr, P. H, Oh, S. (1987), « Developping buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, 51, 4, 11-27.
- Eiglier et Langeard, (1975), « *Une nouvelle approche du marketing des services* » Revue Française de marketing
- Eiglier P et Langeard E, (1988) « *Une nouvelle approche du marketing des services* » Revue Française de marketing, no 120, vol 5, 1988, pp 41-46.
- Eiglier P, Langeard E (1987), « *Servuction, le marketing des services* » (Collection Stratégie et management). Paris : McGraw-Hill.
- Eiglier P., Langeard E. et Dageville C. (1989), « La qualité de service », *Revue Française du Marketing*. No 121-1.
- Festinger L. 1964. *Conflict, Decision, and Dissonance*, Stanford, Stanford University Press
- Fischer, G.N. (1981). *La psychosociologie de l'espace*. Paris : PUF.
- Flipo J.P. (1988), On the Intangibility of Services, *The Service Industries Journal*, 8, 3, 286-298.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management. *Journal of Marketing Research*, 24, 337-346.
- Fouche, Rousseau, Declerck, Delisle. (2004) *La sophrologie ou le pouvoir des images en psychothérapie*

- Francis Buttle, (1996), « SERVQUAL: review, critique, research agenda » *European Journal of Marketing*, Vol.30, Issue 1, pp.8-31
- Frei R.L. et McDaniel M.A. (1998), « Validity of Customer Service Measures in Personnel Selection: A Review of Criterion and Construct Evidence », *Human Performance*, 11 (1), pp: 1-27.
- George WR (1977) « The retailing of services: a challenging future », *J. Retailing*. 53 pp 85-98
- Gil-Monte PR, Peiró JM, Valcárcel P. A model of burnout process development: an alternative from appraisal models of stress. *Comport Organ Gestao* 1998;2:211-20.
- Goff B.G., Boles J.S, Bellenger D.N. et Stojack C. (1997), The influence of salesperson selling behaviours on customer satisfaction with products, *Journal of Retailing*, 73(Summer), 171-184.
- Grandey, A.A. (2000),. Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology* 5 (2000), pp. 95–100.
- Grandey, A.A., Dickter, D.N., & Sin, H. (2004). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 397-418.
- Gregory Bateson (1991). «Last Lecture», in R.E. Donaldson (Ed.). *A sacred unity. Further steps to an ecology of mind*, N.Y.: HaperCollins Publishers, 307-313.
- Gregory Bateson (1991). «Last Lecture», in R.E. Donaldson (Ed.). *A sacred unity. Further steps to an ecology of mind*, N.Y.: HaperCollins Publishers, 307-313.
- Grönroos C (1978) « A service-oriented approach to marketing of services », *Eur. J. Marketing*. 12(8): 588-601.

- Grönroos C. (1992), « Facing the challenge of service competition » : The economies of service, in P. Kunst and J. Lemmink, *Quality Management in Services*, Eds. Maastrich: Van Gorcum.
- Grönroos, C. (1983) « Strategic Management and Marketing in the service Sector », Report No, 83-104, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Grönroos, C. (1984), « A service quality model and its marketing implications », *European Journal of Marketing*, Vol. 18, n°4, 37-44.
- Grönroos, C. (1993) « From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing Asia » - *Australia Marketing Journal*, Vol. 2 No 1.
- Grönroos, C., 1990. *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Maxwell Macmillan, Singapore.
- Hartline, Michael D. and O. C. Ferrell (1996), « The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation » *Journal of Marketing*, 60 (October), 52-70.
- Haywood- Farmer, John. (1988). « A conceptual model of service quality » *International Journal of Operation and Production Management*, vol. 8, no 6, p. 19.
- Hogan J., Hogan R., et Busch C.M. (1984), « How to Measure Service Orientation », *Journal of Applied Psychology*, (Feb), Vol. 69, issue 1, pp. 167-174.
- Hogan J., Hogan R., et Bush C.M. (1984), « How to measure service orientation », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69 pp.167 - 173.
- Homburg C., Stock R. M. (2005), « Exploring the Conditions under Which Salesperson Work Satisfaction can lead to Customer Satisfaction », *Psychology & Marketing*, Vol. 22, n°5, pp 393-420

- Homburg C., Stock R. M. (2005), « Exploring the Conditions under Which Salesperson Work Satisfaction can lead to Customer Satisfaction », *Psychology & Marketing*, Vol. 22, n°5, pp 393-420
- Hornik, Jacob. (1982). « Situational Effects on the Consumption of Time ». *Journal of Marketing*, Vol. 46, p. 44.
- HOWARD, Carole M. (2002), «Polishing Your Spokesperson Skills For News Media Interviews», *Public Relations Quarterly*, Hiver, pages 18-20.
- Howell, William S. (1982). « The Empathic Communicator », California: Wadsworth.
- Hoyer Wayne D., et Deborah J. MacInnis. (2004). *Consumer behaviour*. 3e édition. Boston: Houghton Mifflin Compagny, 697 p.
- Hurley R.F. (1998), « A Customer Service Behavior in retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), pp. 115-127.
- Hutton, J. D., Richardson, L. D., (1995), « Healthscapes : The role of the facility and physical environment on consumer attitudes, satisfaction, quality assessments, and behaviours » , *Health Care Manage Revue*, Vol. 20(2), pp. 48-61.
- Judd, R. (1964), « The case for refunding services », *Journal of Marketing*. Janvier pp 58-59
- Kantsperger R.; Kunz W. H. (2005), « Managing overall service quality in customer care centers », *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, n°2, pp 135-151
- Keyser. De. V et Hansez . I, (1996) Vers une perspective transactionnelle du stress au travail : pistes d'évaluations méthodologiques, dans *Cahiers de médecine du travail*, XXXIII-3, PP. 133-144

Kiecolt-Glaser, J.K. et al. (2002). « *Emotions, morbidity, and mortality* », *Annual Review of Psychology*, vol. 53, p. 83-107.

Kiecolt-Glaser, J.K. et al. (2002). « *Emotions, morbidity, and mortality* », *Annual Review of Psychology*, vol. 53, p. 83-107.

Kotler P, (1973), « *Atmospherics as a Marketing Tool* », *Journal of Retailing*, vol.49, n°4, 48-64.

Kotler, P (1974), «*Marketing During Periods of Shortage*, » *Journal of Marketing*, 38 (July), 20-29.

Kuo, C. (2007). The importance of Hotel Employee Service Attitude and the Satisfaction of International Tourists. *The Services Industries Journal*, 27 (8), 1073-1085

Labasse, P (1994), *L'Intelligence des autres – rétablir l'homme au centre de la communication des entreprises*, Paris : Dunod.

Langeard E. et Eiglier P. (1994). « *Relation de service et Marketing* » *Décision Marketing* No 2 Mai-Août

Langlois, Michel et Gérard Tocquer. (1992), « *Marketing des services : Le défi relationnel* ». Montréal : Gaëtan Morin.

Langlois, Michel G. et Inès Maurette (collab). 2003. « *De la destination produit à la destination medium : Les cinq enjeux stratégiques de la gestion et du positionnement des destinations touristiques* » ESG-UQAM, disponible en version PDF dans la section publications du site www.esg.uqam.ca/Glec.

Langlois, Michel G., Boivin, Maryse. (2007). « *Transformer les services publics* » *Leadex : Le pouvoir du leadership expérientiel de la livraison de service à la création d'expériences mémorables pour le citoyen*. 42 p.

- Langlois, Michel G., Jean-Charles Chébat et Laurent Bourdeau. (1992). « L'impact de l'apparence et de l'empathie du personnel en contact ainsi que l'expérience des clients sur la mémorisation des arguments de vente dans les services ». Université du Québec à Montréal, Document de travail, no. 09-92, 23p.
- Langlois, Michel G., Jean-Charles Chébat et Laurent Bourdeau. (1991). « L'impact du personnel en contact sur l'image de l'organisation » *Téoros*, vol. 10, no 2, p. 28.
- Lazarus, R. S., et Folkman, S. (1984). « Stress, Appraisal, and Coping ». New York: Springer.
- Lazurs. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York : Springer
- Lejeune Monique. (1989), « Un regard d'ensemble sur la marketing des services ». *Revue Française du Marketing*, 121(1), p. 9-27.
- Lewis R.C., Booms B.H. (1993), « The Marketing Aspects of Service Quality », dans *Emerging Perspectives on Service Marketing*, Berry L.L., Shostack L. et G. U. Eds., American Marketing Association, Chicago, pg. 99-107.
- Llosa S. (1997), L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : Un modèle « tétraclasse », *Décisions Marketing*, 10, 81-88.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organizational behavior and human performance. In E. E. Lawler (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole Publishing Company: Monterrey, CA. Kotler et Booms (1983)
- Lovelock CH. (1983), « Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights » *Journal of Marketing*, Vol. 47 (été), pp. 9-20.
- Lovelock, C. H. (1981) Why Marketing Management Needs to be Different for Services. Donnelly J., W. George, (eds) *Marketing of Services AMA* p. 5-9.

- Lundin, S. C., Paul, H., & Christensen, J. (2000). *Fish! A remarkable way to boost morale and improve results*. New York: Hyperion.
- M. G. Langlois (2005), « Le Management de la qualité Expérientiel des organisations de service » GLEC
- Malhotra N., Mukherjee A. (2004), « The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres », *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, n°3, pp 162-174
- Malhotra. N. K. (1993), *Marketing research: an applied*, Prendicen Hall, pp 621-623.)
- Marks, J. (1996). The American uncivil wars. *U.S. News and World Report*, 22 April, 66-72.
- McCraty, R., Atkinson, M., & Tomasino, D. (2001). *Science of the Heart: Exploring the Role of the Heart in Human Performance*. Boulder Creek, CA: HeartMath Research Center; Institute of HeartMath, Publication No. 01-001.
- McCraty, R., Atkinson, M., & Tomasino, D. (2001). *Science of the Heart: Exploring the Role of the Heart in Human Performance*. Boulder Creek, CA: HeartMath Research Center; Institute of HeartMath, Publication No. 01-001.
- McCraty, R., Atkinson, M., Tiller, W. A., Rein, G., & Watkins, A. D. (1995). "The effects of emotions on short-term power spectrum analysis of heart rate variability." *American Journal of Cardiology*, 76(14), 1089-1093.
- Mehrabian, A. (1977). « Individual differences in stimulus screening and arousability » *Journal of Personality*, 45, 237-250.
- Mehrabian, A. (1984). « This week's citation classic: Mehrabian's "Nonverbal Communication". *Current Contents*, 16 (43), 18. »

- Mehrabian, A. et Russell, J.A. (1975) « The mediating role of emotions in environmental psychology », In C.S. Richards (Chair), *Psychology and the environment in the 1980s*. Symposium conducted at the University of Missouri, Columbia, MO.
- Mehrabian, A., et Russell, J. A. (1974) « The basic emotional impact of environments. Perceptual and Motor Skills », 38, 283-301
- Meyer & Allen (1991). « A three component conceptualization of organizational commitment ». *Human Resource Management Review*, 1, 61-89
- Milliman, R.E. et Fugate, D., (1988), « Using Trust Transference as a Persuasion Technique: An Empirical Field Investigation », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8, 1-7
- Mohr, L. A. / Bitner, M.J. (1995): The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions, *Journal of Business Research*, vol. 32, pp. 239-252.
- Moles, A. & Rohmer, E. (1982), *Labyrinthes du vécu*, Paris, Méridiens/Klincksieck.
- Nisbett, R. E., ET Wilson, T. D. (1977), « The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of Personality and social Psychology*, 35, 250-256.
- Obermiller, C., Bitner, M.J. (1984), « Store atmosphere: a peripheral cue for product evaluation » , in Stewart, D.C. (Eds), *American Psychological Association Annual Conference Proceedings, Consumer Psychology Division*, American Psychological Association, Washington, DC, pp.52-3.
- Parasuraman A.; Zeithaml V. A et Berry. L. (1985) « A *conceptuel model of service quality and its implication for future research* » *Journal of Marketing*, Vol 49, pp, 41-50.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, et Leonard L. Berry. (1988). « SERVQUAL : a multiple-item scale for measuring consumer perception ». *Journal of Retailing*, vol. 64, no 1, p.12.

Parasuraman, B and Zeithaml, (1993) « More on Improving Service Quality Measurement », *Journal of Retailing*, Spring, pp. 141-147.

Parasuraman, A.; Berry, Leonard L.;Zeithaml,Valarie A., (1985) « A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research », *Journal of Marketing*, , 49, 4, 41-50.

Parasuraman,A.;Berry,Leonard L.;Zeithaml,Valarie A.,(1991) « Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale », *Journal of Retailing*, 67, 4, 420-450.

Perlmutter L.C et Monty R.A. (1977), The importance of perceived control: fact or fantasy, *American Scientist*, 65, 759-765.

Perrien, Jean, et John Haywood-Farmer. (1992). Les entreprises de service. Boucherville : Gaetan Morin Éditeur , 271 p.

Pratkanis AR, Aronson E (1992) «The age of propaganda: The Everyday Use and Abuse of Persuasion », New York, USA: WH Freeman

Pratkanis, Anthony et Elliot ARONSON (1992), Age of Propaganda – The Everyday Use and Abuse of Persuasion, Etats-Unis : W.H. Freeman.

Prescott, Édith (2002), Parler en public, Québec : Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, Collection Entreprendre.

Rafaeli (1989), « When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 pp.385 - 393.

Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). The expression of emotion as part of the work role.*Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.

Rafaeli, A., Sutton, R.I. (1987) *Expression of Emotion as Part of the Work Role*, in *Academy of Management Review*, 1987, Vol.12, 1, 23-37

- Rafaeli, A., Sutton, R.I. (1989) *The Expression of emotion in organizational life*, in *Research in Organizational Behavior*, Vol.11, 1-42, 1989, JAI Press
- Ranking .F, Alison, « Rapport – Communication : comment rendre un message crédible », *Strategic Communication Management*, Décembre 1998 / janvier 1999.
- Rathmell, J.M. (1966), « What is meant by- services ». *Journal of marketing*, October, pp.32-6.
- Rathmell, J.M. (1974), *Marketing in the Service Sector*, Winthrop, Cambridge, MA,.
- Regan, William I. (1963). « The Service Revolution ». *Journal of marketing*, vol 27, (Juillet), p.57-62.
- Regan, William I. (1993). « The Service Revolution ». *Journal of marketing*, vol 27, p57-62. Relationships », *Journal of Marketing*, 61, 2, 35-51.
- Rogers.C (1942) « LA RELATION D'AIDE ET LA PSYCHOTHÉRAPIE ». Paris, Editions Sociales Françaises, 1970, 2 vol., 459 p.
- Russell, J.A, et Mehrabian, A (1976) « Environmental variables in consumer research ». *Journal of Consumer Research*, 3, 62-63.
- Rust, R.T., et Oliver,R.L. (1994), « Service quality : insights and managerial implications from the frontier, Service Quality: New directions in theory and practice », Eds. Rust R.T. et Oliver R.L., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-19.
- Sasser W. Earl, Jr. (1976), « Match supply and demand in service industries » *Harvard Business Review*, Vol. 54, no 6, novembre- Decembre, pp. 133-140.
- Sasser, W.E., Olsen, R.P., Wyckoff, D.D., (1978), *Management of service operations: Text, Cases and Reading*. Boston, Allyn et Bacon, Boston, MA.

- Saxe, R. et Weitz, B.A. (1982), « The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation-Selling Orientation of Salespeople », *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Schmitt, Bernd H., David Rogers et Karen Vrotsos. (2004). « There's no business that's not show business: marketing in an experience culture » Upper Saddle River: Person Education, 279 p.
- Seligman M.E.P. (2002). *Authentic Happiness: using the New Positive Psychology to Realise Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free/Simon and Schuster.
- Shostack L. G. (1977), *Breaking Free from Product Marketing*, *Journal of Marketing*, 41, 73-80.
- Skinner Ellen A. (1995), *Perceived control, motivation and coping*, Sage publication, London 213p.
- Smith, Ronald D. (2002), *Strategic Planning for Public Relations*, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Solomon Michael R., Surprenant Carol, Czepiel John A., Gutman Evelyn G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*. p. 99-111.
- Stephen S. Tax, Stephen W. Brown (1998), « Recovering and Learning from Service Failure », MIT Sloan Management Review, Fall Vol. 40, Issue 1; pp. 75-88.
- Sujan H., Sujan M., Bettman J.R. (1987), Changes in Sales people's Knowledge Structures with Expertise, *Special Topic Session, AMA Theory Conference*, San Antonio.
- Swan, J.E., Trawick, I.F. et Silva, D.W., (1985), « How Industrial Salespeople Customer Trust », *Industrial Marketing Management*, 14, 203-211.
- Sweetman K.J (2001), « Employee Loyalty around the Globe », *Sloan Management Review*, Vol. 42, n° 2, pp 16

- Taylor, S. (1994). « Waiting for Service : The Relationship Between Delays and Evaluations of Service. ». *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 56.
- Thomas, Dan R.E., (1978), « Strategy is Different in Service Business », *Harvard Business Review*, Vol. 56 (Juin-Aout), pp. 158-165.
- Tsui A.S., Pearce J.L., Porter, L.W., Tripoli, A.M. (1997), « Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees », *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n°5, pp 1089-1121
- Upah, G.D. (1980), « Mass marketing in service retailing: a review and synthesis of major methods », *Journal of Retailing*, No. 56, Fall, pp. 59-76.,
- Varca, Philip E. (2004). «Service skills for service worker: emotional intelligence and beyond». *Managing Service Quality*, vol. 14, no 6, p. 457.
- Wakefield, K.L., Blodgett, J.G. (1996), The effects of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service setting, *Journal of Services Marketing*, Vol. 10 No.6, pp.45-61.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered : The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.
- Y. Evrard, B. Pras, E. Roux, *Market : études et recherches en marketing*, Fondements/Méthodes, Nathan, 1993.
- Yoon M. H., Seo J. H., Yoon T. S. (2004), « Effects of contact employee supports on critical employee customer service evaluation », *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, n°5, pp 395-412
- Zeithaml V.A. (1981), How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, dans Lovelock C.H. (ed.), « *Services Marketing* », Englewoods Cliffs, New York, Prentice Hall.

Zeithaml, Berry and Parasuraman, «The Behavioral Consequences of Service Quality », Journal of Marketing, April 1996, pp. 31-46.